

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA  
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA PODNIKOHOSPODÁŘSKÁ

**Aplikace EFQM ve firmě**  
**EFQM Application in Company**

Student: Vladimír Poledna

Vedoucí diplomové práce: Dr. Ing. Pavel Blecharz

Ostrava 2008

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

ve smyslu § 17, odst. f, zákona č. 111/98 Sb. a Studijního a zkušebního řádu pro studium v  
magisterských studijních programech Vysoké školy báňské – Technické univerzity Ostrava,  
čl. 23 až 26

Jméno diplomanta: **Vladimír Poledna**

Studijní obor: **Podniková ekonomika a management**

Název tématu:

**Aplikace EFQM ve firmě**

Anglický název tématu:

**EFQM Application in Company**

**Z á s a d y   p r o   v y p r a c o v á n í (o s n o v a):**

Úvod

1. Charakteristika podniku
2. Teoretická východiska
3. Návrh modelu pro aplikaci ve firmě

Závěr

Seznam použité literatury

Seznam zkratk

Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Přílohy

Rozsah průvodní zprávy: 50 – 60 stran

Rozsah příloh: podle potřeby

Seznam odborné literatury:

ČESKÁ SPOLEČNOST PRO JAKOST. *EFQM : Hodnocení pro excelenci*. Přeložila I. Petrašová. 1.vyd. Praha : Česká společnost pro jakost, 2003. 55 s. ISBN 90-5236-093-6.

ČESKÁ SPOLEČNOST PRO JAKOST. *Posuzování systému jakosti (QSA)*. Přeložil Ing. P. Zajíc, CSc. Praha : Česká společnost pro jakost, 1998 (české 1999). 2.vyd. 64 s. ISBN 80-02-01332-8.

NENADÁL, J., NOSKIEVIČOVÁ, D., PETŘÍKOVÁ, R., PLURA, J., TOŠENOVSKÝ, J. *Moderní systémy řízení jakosti : Quality management*. 2. vyd. Praha : Management Press, 2002. 282 s. ISBN 80-7261-071-6.

Vedoucí diplomové práce: Dr. Ing. Pavel Blecharz

Datum zadání diplomové práce: 20. listopadu 2007

Datum odevzdání diplomové práce: 25. dubna 2008

.....  
diplomant

.....  
vedoucí DP

L. S.

.....  
vedoucí katedry

.....  
děkan

V Ostravě dne 20. 11. 2007

„Místopřísežně prohlašuji, že jsem celou práci včetně všech příloh vypracoval samostatně“.

Datum odevzdání DP:

Poledna Vladimír

## Poděkování

Rád bych poděkoval především vedoucímu své diplomové práce, Dr. Ing. Pavlovi Blecharzovi, za jeho cenné rady při zpracování práce.

Dále chci poděkovat všem zaměstnancům společnosti Vítkovice Mechanika s.r.o., kteří se podíleli na spolupráci při vypracování.

## OBSAH

ÚVOD.....	1
1 Představení společnosti .....	3
1.1 Historický vývoj Vítkovice Holding, a.s.....	3
1.2 Současnost společnosti .....	5
1.3 Vítkovice Mechanika s.r.o. ....	6
2 Teoretická východiska.....	9
2.1 Základní koncepce excelence.....	9
2.2 Charakteristika a popis EFQM Modelu Excellence .....	11
2.2.1 Kritéria modelu.....	12
2.3 Sebehodnocení.....	16
2.3.1 Přístupy a metody sebehodnocení .....	17
2.4 Možnosti kvantifikace výsledků .....	22
2.4.1 Hodnocení podle normy ISO 9004 : 2000.....	22
2.4.2 Hodnocení logickým schématem RADAR .....	22
2.5 Metody sběru dat .....	23
2.5.1 Dotazníky.....	23
2.5.2 Interview .....	24
2.5.3 Pozorování na místě.....	24
2.5.4 Analýza záznamů .....	25
2.6 Benchmarking .....	26
3 Praktická část.....	27
3.1 Výběr vhodné metody sebehodnocení.....	27
3.2 Způsob vyhodnocení.....	28
3.3 Vyhodnocení dotazníku .....	30
3.3.1 Zpracování dotazníku .....	30
3.3.2 Způsob sběru dat.....	31
3.3.3 Vyhodnocení dotazníku .....	32
3.3.4 Grafické vyhodnocení dotazníku.....	39
3.4 Návrhy zlepšení .....	41
3.4.1 Zlepšení procesu sebehodnocení.....	42
3.4.2 Rozvíjení s stanovování cílů .....	43
3.4.3 Podpora zaměstnanců při rozšiřování kvalifikace .....	44

3.4.4	Shromažďování a analýza údajů o požadavcích zákazníků týkající se zlepšování .....	45
3.4.5	Neshoda procesu a produktu.....	46
3.4.6	Analýza údajů o posouzení výkonnosti.....	48
3.4.7	Přezkoumání účinnosti zlepšení .....	49
Závěr .....		50
Seznam použité literatury		
Seznam zkratk a symbolů		
Prohlášení o využití výsledků diplomové práce		
Seznam příloh		

# ÚVOD

Pojem Excellence není v dnešní společnosti již tak neznámý, jak tomu bylo v předešlých letech. Mnoho zahraničních podniků je s ním seznámeno již delší dobu a díky němu dosahuje velmi dobrých výsledků. Také naše podniky se s tímto pojmem začaly postupně seznamovat a mnoho z nich pochopilo výhody, kterých by s jeho aplikací mohly své firmě dosáhnout. Nejde jen o celkové zlepšení jakosti výrobků jak bývá často mylně s pojmem jakost spojováno, ale jde o celkové zlepšení jakosti všeho, co se ve firmě nalézá a co s ní souvisí. Jde tedy o celkové zlepšení ve všech oblastech, a to tak, aby tyto oblasti byly v rovnováze. Jde tak vlastně o vyvážení procesů, jejich zefektivnění ve firmě jako celku.

Každá firma by si měla být vědoma, že cesta k Excelenci v jejich firmě je dlouhodobý proces, který nikdy nekončí. Stále se dají nalézt oblasti, ve kterých se dá ještě více zlepšit, jde proto o snahu neustále hledat nedokonalosti a následně je odstraňovat.

Spousta menších firem se však potýká s mnoha problémy jak se k Excelenci propracovat. Nejde jen o finanční stránku, problémy mohou být také nekvalitní management, pracovníci, špatná celková organizace a jiné.

Když budeme srovnávat ISO normy a přístup TQM, narazíme na několik odlišností, které znamenají rozdílný přístup k podniku. Normy ISO jsou pevně stanovené normy, jejichž dodržování je povinné. Přístup TQM daleko více klade důraz na jakost – dává jí absolutní prioritu. Dále daleko více klade důraz i na výchovu zaměstnanců, jejich motivaci a vzdělávání a také jim přisuzuje důležitost jako faktoru ovlivňujícího jakost. Nedílnou součástí je také důraz na ekonomiku jakosti a neustálé zlepšování. EFQM Model Excellence, kterým se budeme zabýval, se oproti normám ISO velmi liší, a to především v tom, že nejde o pevně dané normy, ale pouze o doporučení, které se nemusí povinně dodržovat.

V úvodní části této práce se seznámíme se společností, ve které bude aplikace modelu řešena, v teoretické části se pak seznámíme se strukturou modelu a metodami sebehodnocení a v praktické části provedeme analýzu, na kterou budou navazovat samotné návrhy na zlepšení.

V této práci se zaměříme na vybranou metodu sebehodnocení a pomocí této metody společnost vyhodnotíme. Následně zkusíme odhalit oblasti,



ve kterých se společnost může dále zlepšovat a navrhnout aplikaci těchto zlepšení do praxe.

Hlavním cílem je ukázat organizaci jak jí může sebehodnocení pomoci při hledání oblastí pro zlepšování, jakým způsobem se v podniku aplikuje, jak se provádí vyhodnocení a odhalování oblastí pro zlepšování a pro nalezené oblasti navrhnout zlepšení.

# 1 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI

## 1.1 Historický vývoj Vítkovice Holding, a.s.

O zřízení moderní železářny rozhodl olomoucký arcibiskup arcivévoda Rudolf Jan. Rozhodl se tak na základě plánu vybudování střediska železářenského průmyslu v blízkosti ostravského koksovatelného uhlí, který vytvořil skotský inženýr John Baildon. V roce 1843 byly železářny prodány nejsilnějšímu z podílníků Vítkovického těžírstva Salomonovi Mayerovi Rothschildovi. Železářny byly prodány včetně všech dolů, který byly do té doby pro podnik získány. Mezi výrobky, které firma vyráběla, patřily především parní stroje, mosty, železniční vagony, důlní nástroje, stroje pro hutě, železniční kola i výhybky.

V soukromých rukou se podnik dále zšířoval o další závody. Díky velké poptávce po kolejnicích, byla v roce 1847 postavena Aselmova huť a v roce 1856 byla zprovozněna třetí vysoká pec. V roce 1866 byla zavedena nová metoda zkujňování železa, tzv. bessemerování. V roce 1872 byla postavena vysoká pec nového typu, tzv. Skotská vysoká pec a byla největší v Rakousku-Uhersku. V této době firma vyráběla například parní stroje, mosty, železniční vagony, důlní nástroje, stroje pro hutě, železniční kola a výhybky.

V roce 1873 bylo vytvořeno Vítkovické horní a hutní těžírstvo a tento krok se považuje za vyvrcholení dosavadního společného podnikání Rothschildů s bratry Davidem a Wilhelmem Gutmannovými v provozování důlních podniků.

V poslední čtvrtině 19. století se velký rozvoj železáren zasloužil jejich tehdejší manažer Paul Kupelwieser. Provedl rozsáhlou reorganizaci a rozšířil a zracionalizoval celé řízení. Poté nechal v roce 1883 postavit první válcovnu trubek v Rakousku-Uhersku a v roce 1889 Žofinskou huť, ve které se vyráběla litá ocel. Také bylo zavedeno zpracovávání vedlejších produktů vznikajících při výrobě koksu a železa a byl rozšířen zbrojní program. Od roku 1893 se začaly vyrábět pancéřové desky pro rakousko-uherské lodě a železářny byly jejich jediným dodavatelem.

V devadesátých letech se z mechanických výroben oddělily jako samostatná výrobní oddělení mostárna, kotlárna a strojírna. Významným tokem byl také rok 1897, kdy byla spuštěna elektrická ústředna a byly vyrobeny první zalomené hřídele. O rok později začala výroba prvních ocelových trubek. Dalším z významných výrobků železáren jsou ocelové lahve, jejichž sériová výroba začala v roce 1906.

Vítkovické železárny zahájily provoz v nové ocelárně a válcovně, která byla postavena v letech 1909–1912, a to jim zajistilo přední pozici mezi evropskými železárenskými podniky.

Světová hospodářská krize tento podnik také zasáhla – došlo ke snížení odbytu některých výrobků a uzavření některých provozů a propouštění zaměstnanců. Od roku 1934 se situace opět začala zlepšovat a brzy železárny dosáhly svého největšího rozmachu. V meziválečném období měly železárny v mnoha společnostech kapitálovou účast a vlastnily řadu a vlastnily řadu dceřiných společností.

Během německé okupace byly železárny zapojeny do systému řízeného hospodářství. Mnoho zaměstnanců bylo nasazeno v německém průmyslu a byli nahrazováni nekvalifikovanou pracovní silou. V této době bylo dosaženo téměř dvojnásobného množství zaměstnanců, výroba stále rostla a i přes nízkou kvalifikaci pracovníků dosáhla téměř dvojnásobku předválečného stavu. Nacisté se snažili, aby železárny byly německým vlastnictvím, ale naštěstí v tomto směru neuspěli, protože původní majitelé převedli již v roce 1937 vlastnictví železáren na anglickou pojišťovací společnost Alliance Assurance Comp. v Londýně. Po válce byla v železárnách ustavena národní správa a v roce 1945 vyhlášeno znárodnění. Od 1.1.1946 byl zřízen národní podnik Vítkovické železárny.

Poválečná výroba se setkávala s mnohými obtížemi, například nízkou kvalifikací pracovníků a nedostatkem výrobních surovin. Přesto byly železárny v tomto období největším výrobcem oceli v našem státě a druhým největším výrobcem ve výrobě ocelových trubek.

Od poloviny padesátých let začala v podniku modernizace a rekonstrukce. Šlo především o přestavbu ocelářenských pecí a válcovenských tratí, zmechanizování zavážky do vysokých pecí a byla postavena nová kyslíkárna. V roce 1957 začalo vakuové lití oceli a vytápění olejem místo generátorového plynu. Také byla zavedena velkoprostorová homogenizace rud a v roce 1962 byla zapálena vysoká pec s elektronickou automatikou zavážení. V šedesátých letech probíhala rozsáhlá investiční výstavba, kdy šlo o rekonstrukci, modernizaci nebo rozšiřování některých provozů. Přestavba těžké mechaniky umožnila obrábět zde odlitky a výkovky největších rozměrů. Byla rozšířena výroba pro zemědělství a realizovány byly i významné zakázky v oblasti klasické energetiky.

V osmdesátých letech byly provedeny velké investiční akce, byla vybudována centrální granulace strusky, vysoká pec s bezzyonovou sazebnou, metalizovna,

válcovna tlustých plechů, zprovozněna nová vakuovací stanice a bylo zavedeno indukční míchání u elektrické pece. Do tohoto období také patří budování základny jaderné energetiky a následně výrobní základny pro opravárenství a výrobu zařízení jaderné energetiky, pokračoval rozvoj výroby pro zemědělství a v programu životního prostředí se vyráběly čistírny odpadních vod, věžové vodojemy a další výrobky.

V roce 1979 se železářny staly oborovým podnikem s názvem VÍTKOVICE - Železářny a strojírny Klementa Gottwalda. K tomuto podniku bylo přidruženo dalších šest podniků s podobným výrobním programem. Od roku 1981 byly železářny největším z koncernových podniků koncernu VÍTKOVICE.

Rozsáhlé investice, které byly zaměřeny na modernizaci technologického zařízení v hutních i strojírenských provozech, byly provedeny také do konce 80. let. V roce 1981 pak byl zprovozněn kyslíkový konvertor, byl dobudován komplex výrobního procesu pro jadernou energetiku a byly uskutečněny investice do výroby velkoprostorových koksových baterií, dobývacích velkostrojů a unikátních investičních celků.

Po rozpadu koncernu byl zřízen státní podnik VÍTKOVICE. V tomto období probíhaly organizační a personální změny, které byly ovlivňovány změnami ve společnosti.

V roce 1992 je zřízena akciová společnost VÍTKOVICE, ve kterém je většinovým podílníkem stát. V podniku probíhá proces reorganizace a restrukturalizace a jsou realizovány rozsáhlé investice. V roce 1998 je zastaven provoz vysokých pecí.

V roce 2003 je vládou rozhodnuto o prodeji podniku do soukromých rukou. Po šedesáti letech se konečně podnikají kroky k budování samostatné soukromé společnosti. Firma uplatňuje vizi stát se lídrem ve vybraných segmentech strojírenské výroby a taktéž využít ve svůj prospěch synergických efektů spolupráce s dalšími firmami a dosáhnout tak zefektivnění dodávek a služeb.[15]

## 1.2 Současnost společnosti

V současné době v sobě zahrnuje VÍTKOVICE HOLDING, a.s. velké množství dceřiných společností, které zahrnují hasicí techniku, služby, výrobu ocelových lahví, těžké strojírenství a další (**Obr. 1**). Další rozčlenění společností, které jsou součástí Vítkovice Holding, a.s., najdeme v **Příloze č.3**.



**Obr. 1** Dceřinné společnosti Vitkovice Holding[15]

### **Vize Vitkovice Holding, a.s.[15]**

Vizí VÍTKOVICE HOLDING je stát se lídrem ve speciálních segmentech strojírenské výroby.

Vize určuje, že cílem je být nejen společností plně srovnatelnou s předními světovými společnostmi svého druhu, ale být určovatelem trendů ve světovém měřítku v jednotlivých oborech a být společností, vyhledávanou svými zákazníky pro svou profesionalitu, kvalitní a komplexní přístup při zajišťování jejich požadavků pod značkou VÍTKOVICE.

### **Strategie Vitkovice Holding, a.s.[15]**

VÍTKOVICE HOLDING je v současnosti progresivní, dynamická, moderní a zodpovědná skupina, která se podílí na realizaci náročných ambiciózních projektů v celosvětovém měřítku. Rozvíjí své aktivity kvalifikovanými pracovníky v souladu se zájmy svých akcionářů i zákazníků a s ohledem na ochranu životního prostředí.[13]

## **1.3 Vitkovice Mechanika s.r.o.**

Tento podnik je jedním z mnoha dceřiných společností VÍTKOVICE HOLDING, a.s. Vzniku této společnosti předcházela dlouholetá činnost provozních údržeb ve všech závodech a později i divizích VITKOVICE a.s. V polovině roku 2000 byla ustavena Divize 700 – Údržba a kvůli restrukturalizaci podniku byla k 1.1.2001 založena společnost VÍTKOVICE – Údržba, spol. s.r.o. jako samostatná dceřiná

společnost, která se zabývá oblastí údržby a oprav. Restrukturalizace společnosti pokračovala i v dalším roce a do společnosti byli postupně převáděni pracovníci provozních údržeb.



**Obr. 2** Logo Vítkovice Mechanika s.r.o.[16]

Rozhodujícím předmětem podnikání byly ještě donedávna pouze služby údržby pro ostatní dceřiné společnosti a externí společnosti, ale protože tyto služby nepřinášely požadované ekonomické výsledky, rozhodla se společnost pro rozšíření předmětu podnikání o strojní výrobu.

V roce 2002 se společnost rozhodla zaměřit svou pozornost na oblast externího trhu, což je proces dlouhodobý a musí probíhat postupně. V tomto roce zahájila společnost proces budování a zavedení SMJ dle normy ČSN EN ISO 9001:2001. V roce 2004 byla pak společnost úspěšně certifikována. Další kroky společnosti vedou k personálně organizačním změnám, které si kladou za cíl vybudování samostatné podnikatelské jednotky.

Dne 20.7.2005 byla společnost přejmenována na VÍTKOVICE MECHANIKA s.r.o.. Jde pouze o změnu názvu, struktura a podnikatelský záměr zůstaly zachovány. Organizační schéma společnosti a rozdělení na jednotlivé úseky jsou zobrazeny ve schématu v **Příloze č. 4.**[16]

Rozhodující předmět činnosti[18]:

- Opravy a výroba strojních dílů
- Opravy strojních zařízení a potrubí
- Elektro a automatizace
- Metrologie
- Opravy a výroba ocelových konstrukcí
- Opravy a rekonstrukce zdvihacích zařízení
- Opravy obráběcích strojů
- Opravy hutních, metalurgických a energetických zařízení

- Opravy tvářecích strojů
- Opravy speciálních vozidel pro technologickou přepravu
- Poradenství a konzultace

### **Vize společnosti Vítkovice Mechanika, s.r.o.[18]**

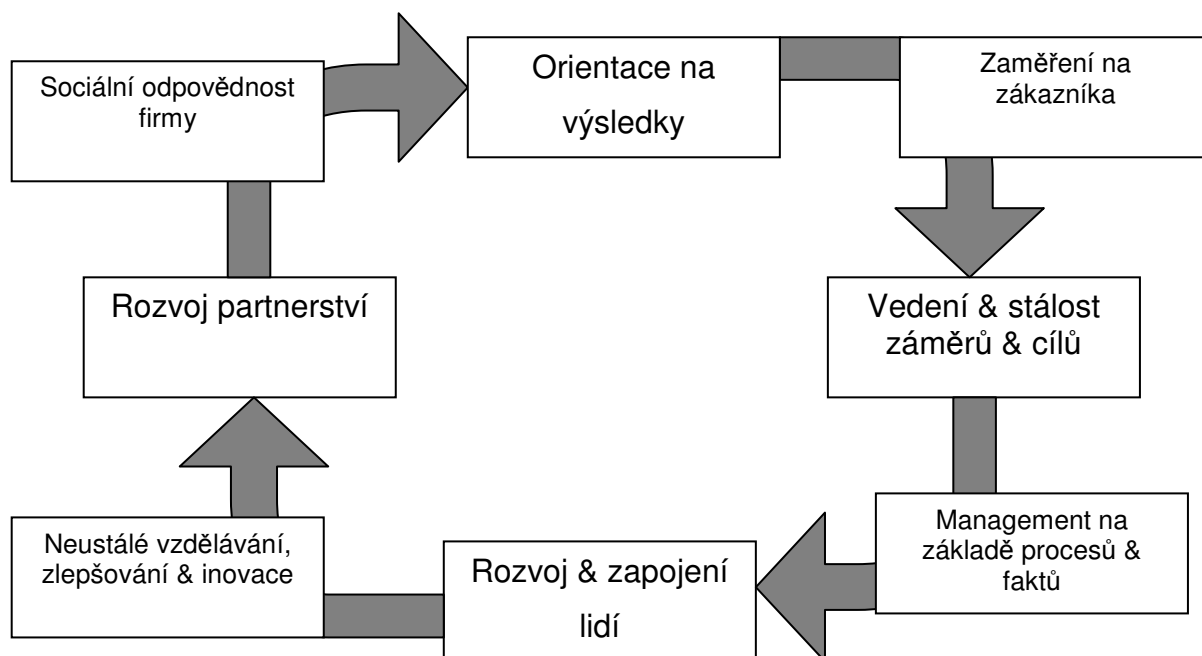
Vybudovat prosperující a adaptibilní organizaci schopnou realizovat potřeby zákazníka a pružně využívat příležitosti trhu.

### **Hodnoty společnosti Vítkovice Mechanika, s.r.o.[18]**

- Znalost prostředí s rozhodujícím objemem tržeb
- Flexibilita
- Rozsáhlé profesní zastoupení
- Výrobní možnosti
- Tradice

## 2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA

### 2.1 Základní koncepce excellence



**Obr. 3** Základní koncepce excellence[3]

Základní koncepce jsou aplikovatelné ve všech firmách bez ohledu na jejich odvětví nebo velikost. Osm základních koncepcí excellence:

- **Orientace na výsledky** – excellence je dosahování výsledků, které potěší každou stranu, která je zainteresována. Dnešní svět znamená rychle se měnící prostředí. Excelentní organizace tedy musí být přizpůsobivé těmto rychlým změnám a pružně musí reagovat na změnu preferencí, potřeb, očekávání zainteresovaných stran. Shromažďují informace a pomocí nich upravují svou strategii, politiku, záměry, opatření a plány.
- **Zaměření na zákazníka** – excellence je tvorba trvale udržitelné hodnoty pro zákazníka. Excelentní organizace ví, že jejich zákazníci jsou koneční posuzovatelé kvality jejich výrobků a služeb, a proto dokonale znají jejich potřeby. Monitorují svou konkurenci a ví, jaké jsou její konkurenční výhody. Předvídají budoucí potřeby svých zákazníků a snaží se co nejrychleji přizpůsobovat změnám a plnit jejich požadavky a pokud to jde, tak překročit očekávání. Taktéž si jsou vědomi důležitosti loajality svých zákazníků, udržení



zisku a podílu na trhu, proto se přímo zaměřují na potřeby a očekávání nejen svých současných zákazníků, ale i potenciálních.

- **Vedení a stálost záměrů a cílů** – excelence znamená vizionářské a tvůrčí myšlení ve spojení se stálostí záměrů & cílů. V organizacích jsou vůdčí osobnosti, které stanovují jasné směřování organizace. Současně motivují ostatní vůdčí osobnosti a samy jdou příkladem. Povzbuzují ostatní pracovníky směrem k excelenci a se svými zainteresovanými stranami pracují na společném zlepšování. Určují hodnoty, etiku, kulturu a organizační strukturu. V době nejistoty jdou příkladem ve stálosti cílů a stabilitu, která posiluje důvěru. Přitom dokáží směřovat organizaci s ohledem na rychle se měnící externí prostředí.
- **Management na základě procesů a faktů** – excelence je řízení organizace pomocí souboru vzájemně závislých a propojených systémů, procesů a faktů. V excelentních organizacích je zaveden efektivní systém managementu, který je určen k tomu, aby plnil potřeby a očekávání všech zainteresovaných stran. Rozhodování je založeno na spolehlivých informacích a jsou každodenně efektivně aplikovány, řízeny a zlepšovány. Dle přesných měřítek výkonnosti jsou identifikována a řízena možná rizika. Také jsou identifikována a uplatňována vhodná preventivní opatření a celá organizace je vedena vysoce profesionálním způsobem.
- **Rozvoj a zapojení lidí** – excelence je maximalizování přínosu zaměstnanců prostřednictvím jejich rozvoje a zapojení. Organizace jsou si vědomy důležitosti odborné způsobilosti svých pracovníků. Proto je kladen důraz na osobní rozvoj a organizace podporuje své pracovníky a snaží se odhalit celý jejich potenciál. Současně sem patří i péče o zaměstnance, snaha je odměňovat a uznávat a zvyšovat tak jejich loajalitu vůči organizaci.
- **Neustálé vzdělávání, zlepšování a inovace** – excelence je pozitivní kritizování současného stavu a provádění změny prostřednictvím vzdělávání s cílem vytvářet příležitosti pro zlepšování a inovace. Organizace se neustále učí jak ze svých vlastních činností, tak z činností jiných. Snaží se maximalizovat učení se v celé organizaci. Přijímá názory všech zainteresovaných stran a snaží se je využívat. Pracovníci neustále kritizují současný stav a snaží se hledat příležitosti pro inovace a neustálé zlepšování.
- **Rozvoj partnerství** – excelence je vytváření a udržování partnerství, která přidávají hodnotu. Excelentní organizace jsou si vědomy důležitosti

partnerství v současné době. Proto vyhledávají a rozvíjí partnerství, která mohou uzavírat se zákazníky, společnostmi, dodavateli, ale i konkurenty. Tato partnerství jsou založena na vzájemném prospěchu. Partneři pracují společně a vzájemně se podporují svými zdroji, schopnostmi a zkušenostmi a budují trvalé vztahy.

- **Sociální odpovědnost firmy** – excellence je překračování minimálního předpisového rámce, v němž organizace pracuje, a úsilí pochopit očekávání svých zainteresovaných stran ve společnosti a reagovat na ně. Excelentní organizace uznávají vysoce etický přístup, a to tak, že jsou vůči všem zainteresovaným stranám transparentní a zodpovědné. Společenská odpovědnost je v rámci organizace sjednocena a vyjadřuje se jejími hodnotami. Organizace splňují a překračují předpisy a očekávání místního a společenství a pokud to jde, tak i globálního. Hledají příležitosti pro práci na vzájemně prospěšných projektech. Taktéž jsou si vědomy vlivu organizace nejen na současnou, ale i na budoucí společnost a starají se o minimalizaci jakýchkoliv záporných vlivů.[2]

## 2.2 Charakteristika a popis EFQM Modelu Excellence

Tento model pokrývá devět oblastí činností organizace, jejichž hodnocení je předmětem devíti hlavních kritérií. Jde tedy o komplexní analýzu organizace a všech jejích procesů a činností, kterou nemůže poskytnout žádný statický model systému managementu jakosti podle ISO norem. Má 9 hlavních a dalších 32 dílčích kritérií, přičemž každé kritérium má svou váhu.



**Obr. 4** Kritéria modelu excellence[3]

EFQM model umožní odhalit oblasti pro zlepšování v organizaci a ještě lépe využít její silné stránky.

Stanovení priorit – oblastí pro zlepšování organizace, záleží na jejím vrcholovém managementu a vychází z vize, poslání a strategie. Při každoročním sebehodnocení vyškolenými pracovníky umožňuje tento model srovnávat, čeho organizace za rok dosáhla a současně se srovnávat s konkurencí i partnery. Na vrcholovém managementu také záleží, pro jaké oblasti zlepšování využije své disponibilní zdroje.

Model má obecný charakter a se svými modifikacemi je aplikovatelný ve všech druhích organizací bez ohledu na jejich velikost a charakter nabízených produktů.

Na závěr tohoto krátkého úvodu si jen řekněme, že jde v podstatě o jednoduchý model, který organizaci nestanovuje co a jak musí, ale pouze formou doporučení upozorňuje na možnosti a oblasti, ve kterých se organizace může zlepšovat. Samotná aplikace tohoto jednoduchého modelu je však poměrně náročná. [4]

### **2.2.1 Kritéria modelu**

Logika modelu je jednoduchá – vychází z předpokladu, že vynikajících výsledků organizace může být dosaženo pouze za podmínky maximální spokojenosti externích zákazníků, spokojenosti vlastních zaměstnanců a při respektování okolí.

Prvních pět kritérií (tj. nástroje a prostředky) doporučuje, jak by mělo být v organizaci postupováno, tj. jaké přístupy, metody a nástroje organizace využívá za účelem maximalizace svých výsledků. Výsledková kritéria ukazují, co už bylo organizací dosaženo ve všech významných oblastech činnosti.

Prvních pět kritérií vytváří prostředky pro dosahování vynikajících výsledků a ve zbylých čtyřech se organizace hodnotí z hlediska dosažených výsledků a cílů, které si stanovila. Předpoklady jsou díky zpětné vazbě zpětně ovlivňovány dosahovanými výsledky.

Mezi jednotlivými kritérii modelu jsou logické vazby. Tento model využívá řada organizací ke třem základním účelům:

- Jako nástroje inspirace k dalšímu rozvoji systému managementu
- Jako bázi pro oceňování těch evropských organizací, které dosahují dlouhodobě nejlepších výsledků v implementaci principů Excellence, Evropskou cenu za jakost

- Jako kritéria pro posuzování stavu vyzrálosti systému managementu organizací procesem tzv. sebehodnocení

Protože právě pro účely sebehodnocení je model používán nejčastěji, budeme se sebehodnocení ve vztahu k tomuto modelu věnovat dále.

Úspěšná aplikace EFQM Modelu Excellence nebo jiných podobných modelů naplňujících principy TQM přináší pro organizace významné ekonomické a sociální efekty. Model je taktéž značně náročný na mnohá systémová měření. Analýzou tohoto modelu lze zjistit, že v rámci jednotlivých kritérií je žádoucí realizovat celou řadu různých netechnických řešení. Umožňuje v organizaci odhalit místa pro zlepšování a ještě lépe využít její silné stránky.

Samotná aplikace modelu v organizaci je dlouhodobá a trvalá záležitost, nejde o krátkodobé využití, ale trvalou změnu. Taktéž výsledky aplikace se mohou projevit až po delším časovém období. Je umožněno srovnávat čeho organizace za určitý časový úsek dosáhla a dále se srovnávat s konkurenty a partnery. Každá organizace může model využívat ke svému vnitřnímu zlepšování bez snahy získat ocenění v oblasti jakosti. Pouze organizace, která aplikuje model a jeho perfektně vyvážené nástroje, má možnost získat v tomto směru ocenění. [4]

#### **2.2.1.1 Vedení**

V excelentních organizacích jsou excelentní vůdcové, kteří rozvíjejí a podporují naplnění mise a vize. Rozvíjejí hodnoty a systémy nutné k trvalému úspěchu a implementují je díky jejich aktivitám a chování. V době nejistoty a změn dokáží zachovat stálost určení organizace. Jsou také vzorem a snaží se motivovat ostatní pracovníky. Pokud je třeba změnit směr organizace, dokáží tito vůdcové směřování organizace změnit a inspirovat ostatní k následování.

Díličí kritéria[4]:

- Vůdcové rozvíjí misi, vizi, hodnoty a etiku a jsou vzorem kultury Excellence
- Vůdcové jsou osobně zapojení do toho, že systém managementu organizace je rozvíjen, uplatňován a neustále zlepšován
- Vůdcové spolupracují se zákazníky, partnery a zástupci společnosti
- Vůdcové neustále prosazují u zaměstnanců organizace kulturu Excellence
- Vůdcové identifikují a prosazují změny v organizaci

### **2.2.1.2 Politika a strategie**

Uplatňování mise a vize provádí excelentní organizace pomocí rozvoje strategie orientované na zainteresované strany, která bere ohled na trhy, na kterých organizace působí. Aby bylo umožněno naplnění této strategie, jsou veškeré plány, politika, cíle a procesy v organizaci rozvíjeny v souladu s ní.

Dílčí kritéria[4]:

- Politika a strategie jsou založeny na bázi současných a budoucích potřeb i očekáváníů zainteresovaných stran
- Politika a strategie jsou založeny na informacích z měření výkonnosti, výzkumu, učení se a externě orientovaných aktivit
- Politika a strategie jsou rozvíjeny, přezkoumávány a aktualizovány
- Politika a strategie jsou komunikovány a rozšiřovány prostřednictvím rámce klíčových procesů

### **2.2.1.3 Lidé**

Excelentní organizace jsou si vědomy důležitosti svých pracovníků. Proto se snaží řídit, rozvíjet a uvolňovat jejich celkový potenciál nejen na úrovni jednotlivců, ale i týmů a celé organizace. Zapojují své zaměstnance a toto zapojení rozvíjí a delegují na ně pravomoci. O své zaměstnance pečují, přijímají jejich názory a snaží se je motivovat a odměňovat způsobem, který zvyšuje jejich loajalitu k organizaci. Snaží se také, aby byly znalosti a dovednosti zaměstnanců využívány ve prospěch organizace.

Dílčí kritéria[4]:

- Lidské zdroje jsou plánovány, řízeny a zlepšovány
- Znalosti a kompetence lidí jsou identifikovány, rozvíjeny a trvale udržovány
- Lidé jsou zapojováni a jsou na ně delegovány pravomoci a odpovědnosti
- Lidé a organizace vedou dialog
- Lidé jsou uznáváni, odměňováni a je o ně pečováno

#### **2.2.1.4 Partnerství a zdroje**

Excelentní organizace plánují a řídí externí partnerské vztahy nejen se zákazníky, dodavateli a společnostmi, ale i s konkurencí. Rovněž řídí interní zdroje v zájmu podpory politiky a strategie a v zájmu efektivního vykonávání procesů. V rámci plánování a řízení partnerských vztahů a zdrojů bilancují současné i budoucí potřeby organizace, společnosti a životního prostředí.

Dílčí kritéria[4]:

- Jsou řízeny externí partnerské vztahy
- Jsou řízeny finanční zdroje
- Jsou řízeny budovy, zařízení a materiály
- Jsou řízeny technologie
- Jsou řízeny znalosti a informace

#### **2.2.1.5 Procesy**

Excelentní organizace každodenně navrhují, řídí a zlepšují procesy tak, aby plně uspokojovaly a zvyšovaly hodnotu pro zákazníky a další zainteresované strany.

Dílčí kritéria[4]:

- Procesy jsou systematicky navrhovány a řízeny
- Procesy jsou zlepšovány, pokud je to vhodné, s využitím inovací tak, aby plně uspokojovaly a zvyšovaly hodnotu pro zákazníky a další zainteresované strany
- Výrobky a služby jsou navrhovány a vyvíjeny na základě potřeb a očekávání zákazníků
- Výrobky a služby jsou produkovány a dodávány
- Jsou řízeny a zlepšovány vztahy se zákazníky

#### **2.2.1.6 Výsledky vzhledem k zákazníkům**

Excelentní organizace systematicky a komplexně měří a dosahují vynikajících výsledků s ohledem na jejich zákazníky.

Dílčí kritéria[4]:

- Měřítko vnímání ze strany zákazníků
- Ukazatele výkonnosti

#### **2.2.1.7 Výsledky vzhledem k zaměstnancům**

Excelentní organizace systematicky a komplexně měří a dosahují vynikajících výsledků s ohledem na své zaměstnance.

Dílčí kritéria[4]:

- Měřítko vnímání zaměstnanci
- Ukazatele výkonnosti

#### **2.2.1.8 Výsledky vzhledem ke společnosti**

Excelentní organizace systematicky a komplexně měří a dosahují vynikajících výsledků s ohledem na společnost.

Dílčí kritéria[4]:

- Měřítko vnímání společností
- Ukazatele výkonnosti

#### **2.2.1.9 Klíčové výsledky výkonnosti**

Excelentní organizace systematicky a komplexně měří a dosahují vynikajících výsledků s ohledem na klíčové prvky jejich politiky s strategie.

Dílčí kritéria[4]:

- Klíčové výsledky výkonnosti
- Klíčové ukazatele výkonnosti

### **2.3 Sebehodnocení**

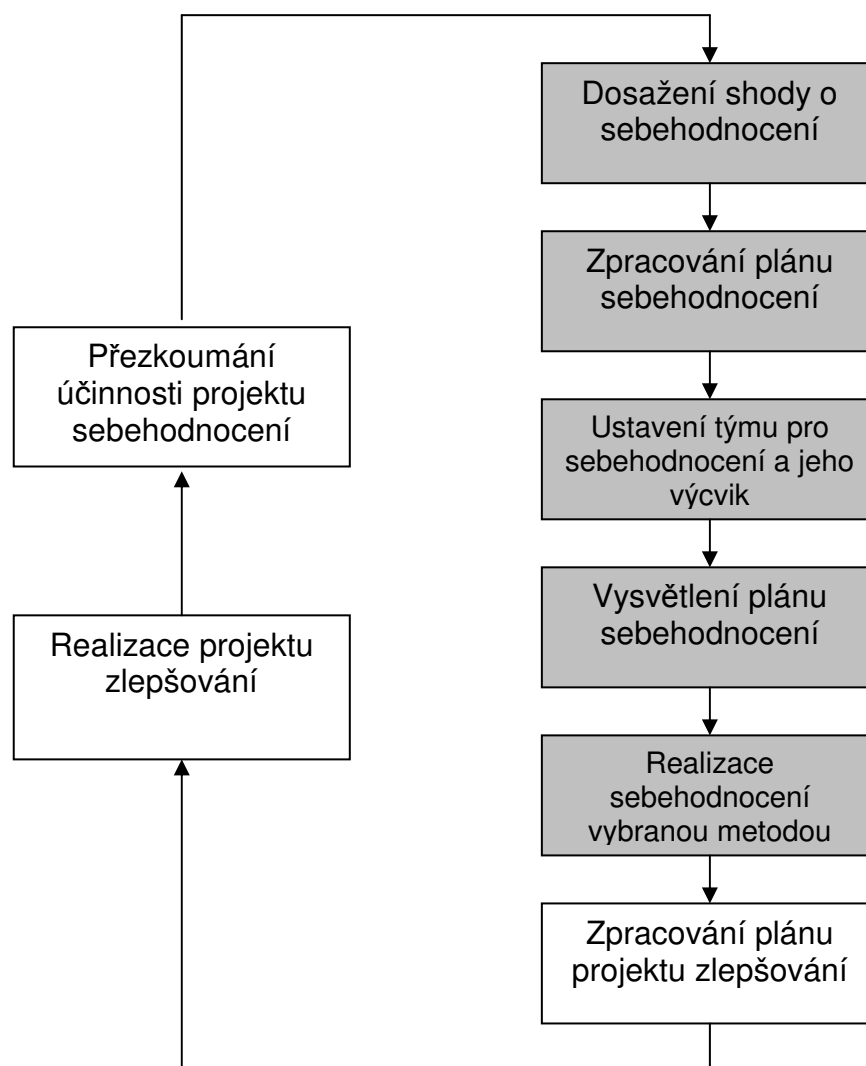
Evropská nadace pro management jakosti (EFQM) definuje sebehodnocení následujícím způsobem: Je to všezahrnující, systematické a pravidelné přezkoumávání organizace z hlediska jejích činností i výsledků na bázi EFQM Modelu Excellence. Sebehodnocení umožňuje organizaci zřetelně poznat její silné

stránky a oblasti, ve kterých by mělo být podniknuto další zlepšování, následně hodnocené z pohledu dosaženého pokroku.

Proces sebehodnocení musí zahrnovat všechny činnosti organizace bez výjimky a aspekty dosahování ekonomických i mimofinančních výsledků jednotlivých organizací.

Základním cílem sebehodnocení je odhalení silných stránek firmy a zejména pak příležitostí ke zlepšování.

Výhodou je to, že největší šanci na odhalení příležitosti ke zlepšování mají logicky ti, kteří mají k daným procesům a výsledkům nejbližší. [3]



**Obr. 5** Základní algoritmus sebehodnocení[6]

### 2.3.1 Přístupy a metody sebehodnocení

Přestože existují poměrně velké rozdíly v náročnosti i přesnosti jednotlivých metod sebehodnocení, mají všechny společný základní algoritmus.



Záslouhou zejména Evropské nadace pro management jakosti je v současnosti k dispozici několik odlišných přístupů k sebehodnocení. Jsou to:

- Metoda simulace Evropské ceny za jakost (EQA)
- Metoda „pro forma“
- Metoda maticového diagramu
- Metoda workshopu
- Metoda dotazníková
- Metoda zapojení spolupracovníků
- Metoda podle ISO 9004 : 2000

Tyto přístupy se od sebe liší především svou náročností na zdroje, dobou trvání, exaktností a objektivitou výsledků. [7]

#### **2.3.1.1 Metoda simulace Evropské ceny za jakost (EQA)**

Představuje nejnáročnější, ale současně i neobjektivnější sebehodnotící metodu. Její aplikace je podmíněna využitím posuzovatelů, kteří absolvovali speciální licencovaný výcvik v EFQM.

Hlavní výhody této metody jsou[7]:

- Poskytuje nej přesnější výsledky
- Získaný seznam silných stránek i oblastí zlepšování je vypracován vyškolenými posuzovateli

Hlavní nevýhody metody[7]:

- Nejpracnější a nejnáročnější na zdroje
- Nevhodná pro organizace, které se teprve seznamují s aplikací a filozofií EFQM Modelu Excellence
- Realizace této metody trvá minimálně několik měsíců

#### **2.3.1.2 Metoda „pro forma“**

Je jednou z možností snižování pracnosti a nákladů při zachování poměrně vysoké objektivity sebehodnocení. Základním rysem je využití předem vytvořených formulářů. Je doporučováno, aby každému z kritérií byl věnován jeden formulář.

Hlavní výhody metody[7]:

- Vyplňování formuláře je snazší než psaní hodnotící zprávy
- Poskytuje vyčerpávající seznam silných stránek i oblastí pro zlepšování

- Přesnost procentního vyhodnocení se blíží přesnosti vyhodnocení metodou simulace EQA

Hlavní nevýhody[7]:

- Soubor vyplněných formulářů neodpovídá tak spolehlivě o kultuře TQM
- Opakované použití stejných formulářů může navodit dojem rutiny

Tato metoda je v současné době dominujícím přístupem k sebehodnocení. Je to především díky srozumitelnému algoritmu, vysoké přesnosti a použitá předem připravených pomůcek.

### **2.3.1.3 Metoda maticového diagramu**

Pravděpodobně nejméně komplikovaná metoda, ale i nejméně objektivní ze všech. Využívá předem vytvořenou matici, kde počet sloupců je roven počtu kritérií.

Hlavní výhody[7]:

- Méně náročná na zdroje a několikanásobně rychlejší než Metoda simulace EQA
- Jednoduchá na použití
- Hodnocení pokroku je snadné, rychle se odhalují nedostatky a tím i oblasti možných zlepšení

Nevýhody metody[7]:

- Neobsahuje standard EQA
- Výsledkem není seznam slabých a silných stránek
- Výsledkem hodnocení je jen velmi hrubým odhadem skutečné úrovně a vyzrálosti systému managementu

V koncepci ISO se jeví aplikace této metody sebehodnocení jako příliš povrchní a nevhodné.

### **2.3.1.4 Metoda workshopu**

Jde o jedinou metodu, která vyžaduje aktivní roli a účast vrcholového vedení. To zde má přímou zodpovědnost nejen za vyhodnocení stavu organizace, ale i za sběr a vyhodnocení dat. Je dobrým krokem, pokud vedení už na samém počátku zvolí jako bázi pro rozhodování nejen devět hlavních, ale všech 32 dílčích kritérií. Získaný pohled na situaci v organizaci pak bude mnohem objektivnější.

Hlavní výhody metody[7]:

- Pravděpodobně nejlepší způsob jak zabezpečit pochopení a angažovanost vedení pro EFQM Model Excellence
- Je vypracován seznam silných stránek i oblastí pro zlepšování a provedeno bodové hodnocení přímo členy vrcholového vedení

Hlavní nevýhody metody[7]:

- Je časově náročnější v porovnání s metodou maticového hodnocení nebo dotazníkovou metodou
- Vyžaduje výbornou přípravu včetně výcviku vedení k sebehodnocení
- Získávání důkazů může být obtížné
- Existuje možnost nerealistického vyhodnocení stavu
- Vyžaduje značné časové nasazení každého z členů vrcholového vedení

#### **2.3.1.5 Metoda dotazníková**

Tato metoda má nejbližší k procesům interních auditů systémů managementu jakosti. Po tento účel je speciálně vytvořen dotazník, ve kterém je každému z hlavních kritérií přisouzena sada hodnotících otázek. Míra naplnění požadavků je ohodnocena procenty od 0 do 100.

Postup při této metodě je prakticky shodný s metodou maticového diagramu. Vyžaduje nejméně náročný výcvik, ale výsledky jsou spíše orientační.

Hlavní výhody metody[7]:

- Patří k nejméně náročným metodám
- Prezentace východisek sebehodnocení je snadná
- Je vhodným uvedením do problematiky TQM

Nevýhody metody[7]:

- Přehnané využívání dotazníků může vést ke snížení účinnosti této metody
- Je metodou nepřímého styku
- Odpovědi říkají, co si dotazovaný myslí, ale ne proč si to myslí

### **2.3.1.6 Metoda zapojení spolupracovníků**

Patří k dalším zdrojově náročným metodám a využívá některé prvky jiných metod, zejména metody simulace Evropské ceny za jakost. Je pro ni typické skutečně široké zapojení zaměstnanců organizace do všech fází sebehodnocení.

Hlavní výhody metody[7]:

- Je méně normativní než metoda simulace EQA
- Posuzovatelé mají ještě před zpracováním definitivní zprávy možnost poznat široké spektrum názorů zaměstnanců
- Poskytuje vyčerpávající seznam silných stránek i příležitostí ke zlepšování
- Podává objektivní bodové hodnocení vyzrálosti systému managementu díky hodnocení každého z dílčích kritérií EFQM Modelu Excelence

Nevýhody metody[7]:

- Vyžaduje uvolnění většího rozsahu zdrojů než ostatní metody
- Doby trvání se může přiblížit době aplikace metody EQA

Obecně je tato metoda druhá nejnáročnější na zdroje a spotřebu času, ale také druhá nejobjektivnější z metod.

### **2.3.1.7 Metoda podle ISO 9004 : 2000**

Tato metoda vychází z metody dotazníkové. Je nutné vypracovat seznam hodnotících otázek tak, aby bylo možné posoudit míru vyzrálosti systému managementu jakosti v pěti úrovních. Tato metoda není zaměřena celkově na celou firmu, ale spíše na samotný systém managementu jakosti. Rámcový dotazník je k dispozici v normě ISO 9004:2000 v Příloze A.

Hlavní výhody metody[7]:

- Sebehodnocení může být aplikováno na celý systém managementu jakosti nebo jenom na určitou část
- Může být realizováno výhradně s interními posuzovateli a ve velmi krátkém čase

Nevýhody metody[7]:

- Existuje nebezpečí, že proces sebehodnocení sklouzne ke stereotypům, které jsou typické pro interní audit

- Závažné omezení : umožňuje poznat pouze stav systému managementu jakosti, ne vyzrálост celého systému managementu organizace

## **2.4 Možnosti kvantifikace výsledků**

Sebehodnocení musí poskytovat kvantifikovaná data, která se zde týkají toho, do jaké míry plní hodnocená organizace kritéria a požadavky zvoleného modelu. Toto hodnocení může být provedeno buď v určené bodové nebo procentní škále.

Uvedeme si dvě možnosti hodnocení[7]:

- Hodnocení podle ISO 9004 : 2000
- Hodnocení logickým schématem RADAR

### **2.4.1 Hodnocení podle normy ISO 9004 : 2000**

Hodnocení stavu vyzrálости systému managementu (jakosti) je v této normě doporučováno provádět s využitím pětistupňové škály, kde hodnocení stupněm 1 znamená skutečnost, že hodnocená část není přirozenou a efektivní součástí systému a hodnocení 5 signalizuje mimořádně vynikající působení organizace.

Každá otázka, resp. každá z hodnocených oblastí, se ohodnotí příslušným stupněm, aby pak byla hledána shoda v hodnocení určitého článku normy. Toto hodnocení je poměrně jednoduché, ale může svádět k určitému zjednodušení skutečného stavu.

Tuto metodu použijeme v praktické části k vyhodnocení dotazníku. [7]

### **2.4.2 Hodnocení logickým schématem RADAR**

Jde o logické schéma, které ve svém komplexu představuje nejnáročnější, ale i nejobjektivnější alternativu vyhodnocování ve vztahu k EFQM Modelu Excellence.

RADAR je složeninou zkratk:

- R – results – výsledky
- A – approach – přístup
- D – deployment – přerozdělování, rozšíření
- A – assessment – posuzování
- R – review – přezkoumávání

K dosažení výjimečně pozitivních výsledků je nutným předpokladem naplánování a navržení vhodných přístupů, jejich široké uplatňování napříč organizací a systematické posuzování a přezkoumávání s cílem dalšího zlepšování.[7]

## **2.5 Metody sběru dat**

Výsledky hodnocení závisí stejně jako u všech ostatních druhů hodnocení na spolehlivosti a přesnosti informací, na kterých je hodnocení založeno. Objektivita získaných dat závisí především na zvolené metodě jejich sběru. Ke shromažďování informací můžeme použít některou z těchto metod:

- Dotazníky
- Interview
- Pozorování na místě
- Analýza záznamů

O těchto metodách sběru dat si uvedeme některé základní informace a jejich hlavní výhody a nevýhody.[6]

### **2.5.1 Dotazníky**

Je to metoda založená na souboru předem připravených otázek, které se mají zaměřit na získání dat, jež se týkají zkoumaného objektu. Dotazník může být sestaven pomocí otevřených otázek, kdy se očekávají odpovědi formou krátkých esejí a tento druh sběru pro nás má vyšší vypovídací schopnost. Druhou možností je dotazování pomocí uzavřených otázek, kdy se hodnotí např. ano – ne, správně – nesprávně, nebo pomocí bodovací stupnice.

Při použití dotazníkové metody je třeba mít tyto hlavní dovednosti:

- Schopnost přesně definovat typ žádaných informací
- Schopnost sestavovat dotazníky
- Schopnost analýzy dat
- Schopnost jednoznačného formulování otázek

Hlavní výhody dotazníkové metody spočívají ve způsobu snadného získávání dat, nízkých nákladech a nízké pracnosti sběru dat i přes jejich velké množství. Taktéž analýzu dat je poměrně snadná a lze u ní využít počítačovou podporu.

Nevýhodami této metody sběru dat je neosobní přístup, možnost nepozorného vyplňování dotazníků, nebezpečí nepochopení některých otázek, možnost překrucování skutečnosti a snížená pravděpodobnost návratnosti dotazníků.[6]

### **2.5.2 Interview**

Metoda přímého rozhovoru vyžaduje účast minimálně dvou lidí – jednoho tazatele a jednoho dotazovaného. Mohou se klást otázky strukturované, tzn. stejné pro všechny dotazované, nebo nestrukturované, které nejsou předem připravené a reagují na momentální situaci. Tato metoda je vhodná zejména tehdy, pokud chceme získat podrobné informace o postupech nebo odhalit kritické události a odhalit slabá místa.

Mezi klíčové dovednosti pro tuto metodu patří:

- Schopnost pokládat pouze významné otázky
- Schopnost reagovat na momentální situaci
- Schopnost pokládat spontánně i nepřipravené otevřené otázky
- Schopnost navození atmosféry vzájemné důvěry
- Schopnost naslouchat a analyzovat získané informace
- Schopnost potlačit vlastní názory

Hlavní výhoda této metody je přímý styk s dotazovaným. Mezi nevýhody patří vyšší nákladovost a pracnost, možný rozptyl odpovědí a názorů při provádění nestrukturovaného rozhovoru, možnost ovlivnění subjektivními názory a nároky na komunikační schopnosti tazatelů.[6]

### **2.5.3 Pozorování na místě**

Při použití metody se pracuje přímo ve zkoumané organizaci. Pomocí vhodně zvolených metod se pozoruje postup zkoumaných činností. Zkoumání podléhají nejen procesy, ale i pracovníci, kteří se na nich podílejí. Ke zkoumání lze použít pozorování zjevné nebo skryté.

Zjevné pozorování spočívá v tom, že je oznámeno co se bude zkoumat. Protože zkoumání pracovníci ví o probíhajícím průzkumu, lze tuto metodu spojit s metodou interview a dotazovat se na další skutečnosti. Může však dojít k určitému zkreslení získaných informací, protože pracovník se může chovat lépe než ve skutečnosti a tím ovlivnit celý proces.

Skryté pozorování znamená, že pracovníci neví, co je pozorováno, proto se chovají přirozeně. Na druhou stranu ji nelze použít ve spojení s metodou interview.

Klíčové dovednosti pro tuto metodu:

- Schopnost nalézt nejvhodnější dobu a místo na pozorování
- Schopnost „držet krok“ s pozorovanými pracovníky
- Schopnost rozlišit nevhodné a inspirativní přístupy
- Schopnost rychlého záznamu získaných dat
- Odborná způsobilost v dané oblasti

Velkou výhodou této metody je sběr dat přímo u pramene, v reálném čase a prostředí, které není zkresleno subjektivními názory lidí. Nevýhodami je nutné opakování kvůli objektivizaci informací a tím vyšší nákladovost, pracnost analýzy dat, komplikace při interpretaci pozorovaných činností a špatně zvolený čas a místo pro pozorování.

Pokud je pozorování předem dobře připraveno, je jednou z nejpřesnějších metod sběru dat.[6]

#### **2.5.4 Analýza záznamů**

Tato metoda se zakládá na analýze všech vhodných druhů záznamů, které se vztahují ke zkoumanému objektu a které jsou organizací dány ke zkoumání k dispozici. Tato metoda se používá především k ekonomickým rozborům, určování trendů, potvrzování předpokladů a nepřímých důkazů, třídění informací získaných z jiných zdrojů a odhalování cyklicky se opakujících jevů.

Klíčové dovednosti pro tuto metodu:

- Schopnost analytického myšlení a interpretace dat
- Schopnost nalézat kauzální vztahy mezi registrovanými jevy a faktory
- Schopnost uplatňovat mnohé statistické metody analýzy dat
- Schopnost využívat počítačovou podporu při podobných analýzách
- Schopnost vyčíst ze záznamů to podstatné

Tato metoda minimalizuje možnost subjektivního výkladu zjištěných skutečností a s využitím vhodných metod snadno interpretujeme data už dříve verifikovaná. Nevýhodou je občas obtížné nalezení potřebných záznamů nebo nemusí být organizací poskytnuty. U starších záznamů navíc často nelze posoudit jejich



pravdivost. Ne vždy se také ze záznamů dají odhalit všechny aspekty chování procesů.[6]

## 2.6 Benchmarking

Jde o systémové měření, které je nejčastěji doporučovanou metodou měření konkurence. Jde o nepřetržitý a systematický proces porovnávání a měření produktů, procesů a metod vlastní organizace s těmi, kdo byli uznáni jako vhodní pro toto měření za účelem definovat cíle zlepšování vlastních aktivit. Je několik důležitých aspektů, které si musíme uvědomit[7]:

- Jde o součást strategického managementu
- Je založen na měření vhodně zvolených veličin
- Jde o srovnávání a měření čehokoliv v organizaci, co si podle vedení zaslouhuje pozornost
- Smyslem je získat inspirativní informace pro procesy neustálého zlepšování

Praktický význam provádění benchmarkingu[7]:

- Pomáhá mnohem lépe poznat požadavky zákazníků a dalších zainteresovaných stran
- Umožňuje získat informace, které by jinak byly výsledkem nahodilého zjištění nebo by nebyly odhaleny vůbec
- Je cesta nalezení objektivních ukazatelů měření vlastní výkonnosti a produktivity, aby mohly být nalezeny silné a slabé stránky
- Může být jedním z nejúčinnějších procesů získávání podnětů k vlastnímu zlepšování

## 3 PRAKTICKÁ ČÁST

### 3.1 Výběr vhodné metody sebehodnocení

Model sám nabízí celou řadu různých metod, které lze využít pro sebehodnocení podniku. Některé jsou vhodnější při přechodu na TQM, jiné jsou vhodné pro podniky, které jsou v excelenci pokročilejší.

Vzhledem k tomu, že většina metod pro sebehodnocení má určitá společná omezení pro naši práci, pak musíme vynechat ty, které:

- Jsou časově náročné
- Vyžadují po hodnotiteli praxi v sebehodnocení nebo řadu školení v této oblasti
- Vyžadují vytvoření a spolupráci týmu odborníků
- Vyžadují spolupráci s vrcholovým managementem podniku

S ohledem na tyto omezující nároky budeme vybírat mezi metodou dotazníkovou, která je vhodná pro začínající práci s TQM nebo metodu podle normy ISO 9004:2000. V metodě dotazníkové se používá přesně daný dotazník, který je velmi rozsáhlý a pokrývá všechny oblasti EPQM modelu excelence. Nicméně dostupnost informací z celého podniku je v takto velké firmě poněkud omezena. Proto volíme metodu dle normy ISO 9004:2000, která se však nezaměřuje na celou firmu, ale spíše na sebehodnocení systému managementu jakosti. Výhodou je, že metodu lze aplikovat jak na celý systém managementu jakosti, tak pouze na jeho určitou část. V našem případě je tato metoda velmi vhodná, protože s ohledem na zvolené téma práce máme nejsnazší přístup právě k zaměstnancům a informacím, které se týkají systému managementu jakosti.

V normě ISO 9004:2000 jsou dána určitá kritéria, která jsou hodnocena pomocí dotazníku, jehož rámcová struktura je v normě obsažena v Příloze A. Tento dotazník ve své podstatě vychází z metody dotazníkové, ale není zaměřen na tak velký okruh oblastí.

V tabulce jsou znázorněny okruhy, kterými se dotazník zabývá a dále jsou rozvedeny oblasti, na které se při kladení otázek hodnotitel přímo zaměřuje. V našem případě se zaměříme přímo na první kritérium – Systém managementu jakosti a v rámci podkritérií sestavíme dotazník pro hodnocení. K sestavení dotazníku použijeme některé rámcové otázky přímo z normy ISO 9004:2000 z Přílohy A.

Vybereme jen určité otázky s ohledem na to, že v rámci celého EFQM modelu by otázek týkajících se samotného managementu jakosti bylo také méně, aby byly pokryty všechny oblasti organizace.

**Tab. 1** Oblasti hodnocení dle normy ISO 9004:2000

Okruhy dle normy ISO 9004:2000	Oblasti hodnocení
Systém managementu jakosti (SMJ)	Řízení systémů a procesů, dokumentace, použití zásad managementu jakosti
Odpovědnost managementu (OM)	Potřeby a očekávání zainteresovaných stran, politika jakosti, plánování, odpovědnost, pravomoc a komunikace, přezkoumání systému managementu
Management zdrojů (MZ)	Zaměstnanci, infrastruktura, pracovní prostředí, informace, dodavatelé a partnerství, přírodní zdroje, finanční zdroje
Realizace produktu (RP)	Řízení procesů, procesy týkající se zainteresovaných stran, návrh a vývoj, nakupování, činnosti při výrobě a poskytování služeb, řízení měřicích a monitorovacích zařízení
Měření, analýza a zlepšování (MAZ)	Měření a monitorování, řízení neshody, analýza údajů, zlepšování

### 3.2 Způsob vyhodnocení

Model nám dává k dispozici dvě možnosti vyhodnocení. Prvním způsobem je hodnocení logickým schématem RADAR a druhé je vyhodnocení pomocí normy ISO 9004:2000. Protože se v naší analýze zaměříme přímo na systém managementu jakosti, zvolíme druhou metodu.

Tato metoda má hrubší hodnotící stupnici, kdy se hodnotí pomocí stupňů 1 až 5, kdy hodnocení 1 odpovídá nejhoršímu hodnocení a 5 nejvyššímu hodnocení jak je patrné v **Tab. 1**.

Po provedení analýzy si provedeme grafické znázornění, ve kterém přehledně uvidíme, která kritéria jsou slabou stránkou a je třeba pro ně hledat možný způsob zlepšení.

**Tab. 1** Číselné hodnocení stupně výkonnosti

Stupeň vyzrálosti	Úroveň výkonnosti	Návod – charakteristika stupně výkonnosti
1	Přístup není vytvořen	Bez zjevného systematického přístupu, žádné výsledky nebo nepředvídatelné výsledky
2	Reaktivní přístup	Systematický přístup založený na řešení problému nebo nápravných opatřeních, k dispozici jsou minimálně údaje o výsledcích zlepšování
3	Stabilní oficiální systémový přístup	Systematický přístup založený na procesech, počáteční etapa systematického zlepšování, k dispozici jsou údaje o shodě s cíli a existují i trendy zlepšování
4	Zdůrazněno neustálé zlepšování	Proces zlepšování se používá, jsou dobré výsledky a trvalé trendy ke zlepšování
5	Výkonnost nejlepšího v dané třídě	Silně integrovaný proces zlepšování, doloženy výsledky benchmarkingu o tom, že organizace je nejlepší

Pomocí bodového ohodnocení provedeme přepočet na procenta, abychom zjistili, jaké hodnocení má systém managementu jakosti ve firmě. Přepočet provedeme podle následujícího vzorce:

$$E = \frac{\text{Počet dosažených bodů}}{\text{Maximální počet bodů}} * 100 (\%) \quad (1)$$

Celkové hodnocení jednotlivých otázek pak názorně zobrazíme pomocí grafu, aby bylo lépe vidět, ve kterých oblastech má podnik slabá místa a tím i příležitosti ke zlepšování.

V následující tabulce je vidět, jakého bodového hodnocení může organizace po vyhodnocení systému dosáhnout. Hodnocení si rozčleníme rámcově, aby bylo vidět, jak si systém managementu jakosti ve firmě stojí a zda je na vysoké úrovni nebo je potřeba ho ještě hodně rozvíjet aby byl efektivní.

**Tab. 3** *Rámcové hodnocení úrovně SMJ*

<b>Procentuální hodnocení</b>	<b>Slovní hodnocení</b>	<b>Stupeň systému</b>
100 – 86	Velmi rozvinutý	A
85 – 66	Rozvíjející se	B
65 – 51	Středně rozvinutý	C
50 a méně	Málo rozvinutý	D

### **3.3 Vyhodnocení dotazníku**

#### **3.3.1 Zpracování dotazníku**

Podle normy ISO 9004:2000, Přílohy A, jsme připravili dotazník. Tento dotazník byl předán k vyplnění týmu několika odborníků, kteří se v organizaci zabývají jakostí a vytváří a upravují stávající systém managementu jakosti.

Otázky jsou otevřené, požaduje se popis dané problematiky, aby bylo možné následně hledat shodu podle stupně vyzrálosti v dané oblasti systému managementu jakosti. Vyhodnocení je možné provést více způsoby. Každý ze zapojených zaměstnanců napíše svůj názor a ohodnotí ho podle stupnice. Pokud se názory budou lišit o více než jeden stupeň, bude každý z nich svoje hodnocení obhajovat s přihlédnutím k předneseným argumentům. Argumenty pak ukáží váhu toho kterého hodnocení a při celkovém hodnocení dané oblasti pak toto bude zohledněno. Druhým způsobem je prosté vyhodnocení dotazníku pomocí pětibodové stupnice a následné vyčíslení hodnot pomocí aritmetického průměru.

Při naší analýze byl zvolen první přístup, tedy systém otevřených otázek a odpovědí. Bohužel vzhledem k vysoké vyčerpávajícímu zatížení těchto pracovníků se nepodařilo tento postup aplikovat, proto musíme postupovat druhou metodou, a to metodou prostého vyhodnocení pětibodovou stupnicí. Tento způsob hodnocení nebude mít zdaleka takovou vypovídací schopnost, proto toho vyhodnocení celkového stavu

berme spíše jen jako rámcové a jako návod ke skutečnému plnohodnotnému hodnocení nejen v oblasti systému managementu jakosti, ale v celé organizaci jako celku.

Další zohledněnou skutečností je fakt, že firma neprovádí benchmarking, nesrovnává tedy své hodnocení s ostatními firmami. V naší práci to znamená, že žádné hodnocení nebude mít hodnotu 5, protože toho hodnocení vychází ze srovnávání s ostatními společnostmi a znamená naprostou špičku mezi všemi. To však neznamená, že organizace nedosahuje v některých oblastech nejvyššího hodnocení, pouze to ukazuje na fakt, že nemáme k dispozici srovnání s ostatními společnostmi, nemůžeme tedy provést porovnání.

### **3.3.2 Způsob sběru dat**

V této části si vysvětlíme důvody a způsob sběru dat pro vyhodnocení dotazníku a analýzu organizace. Ke sběru dat byla použita jedna z mnoha možných metod. Tato metoda nepatří mezi nejvhodnější metody, nicméně pro naši práci se ukázala jako velmi vhodná.

Jak již bylo zmíněno byli zaměstnanci organizace časově velmi vytíženi, proto nebylo možné získat obsáhlejší odpovědi na otevřené otázky obsažené v dotazníku. Proto jsme se přiklonili k jiné formě sběru dat, která sice nepřinesla tolik klíčových informací pro naši práci, nicméně pomohla odhalit některé skutečnosti. Metoda, která byla použita, byla metoda pozorování v kombinaci s metodou interview. Pomocí této metody byly sledovány určité procesy, které pak byly diskutovány s určitými pracovníky, kteří byli schopni podat k dané problematice podrobnější výklad, na základě kterého pak bylo provedeno hodnocení. V případě, že byla objevena skutečnost, která vrhala na zkoumanou oblast jiné světlo, byly dále kladeny otázky a systematicky bylo postupováno k novým informacím, které do té doby nebyly zřejmé. Předpokládáme, že průzkum nebyl na tak vysoké úrovni, jakou poskytují specializované firmy. Také tazatel nemá vekou praxi s kladením klíčových otázek, považujeme tedy získané informace spíše za rámcové. Také je nutné počítat s tím, že byly odhaleny pouze některé oblasti, ve kterých pak bude navrženo zlepšení, ale jiné se odhalit nepodařilo.

### 3.3.3 Vyhodnocení dotazníku

#### Systém managementu jakosti

Dokumentace je těžiště celého systému jakosti. Na obrázku v **Příloze č.5** vidíme jak je dokumentace rozčleněna na jednotlivé úrovně podle své důležitosti, které dokumenty ovlivňují jiné a které na sebe navazují. Nejprve si rozčleníme jednotlivé úrovně a následně popíšeme používání dokumentace.

Nejdůležitější je pro organizaci celková politika jakosti, která je v souladu s cíli organizace. Z této politiky vychází vše, je nejdůležitějším článkem a všechny ostatní dokumenty jí podléhají a musí s ní být v souladu. Tato politika je stálá a neměnná pokud se nezmění celková filozofie společnosti. Cíle jakosti z ní vychází, jsou jí v podstatě stanoveny. Organizace je rozčleněna na úseky, z nichž každý si stanovuje své vlastní cíle na dané období a tyto cíle jsou dále schvalovány vedením.

Příručka jakosti je určitým shrnutím jakosti v podniku, zahrnuje všechny důležité body, obecné informace a je základem pro další dokumenty jakosti.

Na další úrovni jsou předpisy (QP) a instrukce (QI). Každý úsek organizace má vlastní předpisy. QP jsou ve své podstatě popisy systému práce a určují přesně jak se má v určité situaci postupovat. Instrukce jsou dány pro celou společnost, jde o instrukce celého systému managementu jakosti. Vše má dán svůj účel a rozsah platnosti a v podstatě jsou to předpisy systému managementu v kostce.

Na nejnižší úrovni jsou samotné formuláře, které vychází z předchozích.

Dokumenty jsou v organizaci poměrně striktně uplatňovány, provádí se kontrola jejich dodržování, aktualizace a přezkoumávání. Vše je podrobně definováno a popsáno, jsou dány postupy pro určité situace, které je třeba dodržovat. I přes tuto kontrolu však může dojít k jistým nesrovnalostem mezi danými postupy a jejich skutečným vykonáváním.

**Tab. 4** Hodnocení SMJ

Okruh	Otázka č.	Úroveň výkonnosti	Stupeň vyzrálosti
SMJ	1. Jak se používají dokumenty a záznamy k podpoře efektivního a účinného provozování procesů organizace?	Stabilní oficiální systémový přístup	3

## Odpovědnost managementu

Hlavní cíle jsou dány pro celou společnost a jsou závazné pro všechny úseky organizace. Každý úsek si stanovuje své vlastní cíle, které jsou pak schvalovány vedením společnosti. Tyto cíle nejsou vedením přezkoumávány, předpokládá se, že každý úsek si je vědom toho, čeho je třeba dosáhnout. V tomto směru se dá říci, že je jeden z nedostatků – úseky nehledají samotné způsoby jak se v nějaké oblasti samy zlepšit, ale spíše odhalují nedostatky a jejich odstraňování je stanovováno jako jejich cíle.

**Tab. 5** *Hodnocení odpovědnosti managementu*

Okruh	Otázka č.	Úroveň výkonnosti	Stupeň vyzrálosti
OM	2. Jak jsou cíle rozvinuty na každou úroveň managementu, aby se zabezpečilo přispění jednotlivce k úspěchu?	Reaktivní přístup	2

## Management zdrojů

Management se snaží o zapojování a zainteresování svých zaměstnanců do zlepšování efektivnosti organizace tím, že podporuje nové myšlenky. Zaměstnanci jsou motivováni, aby hledali nové možné způsoby provádění určitých procesů nebo odhalovali chyby v již daných procesech. Tato motivace však není dostačující a pokud by organizace chtěla využít lépe potenciálu svých zaměstnanců, je třeba změnit přístup.

Organizace dbá na to, aby zaměstnanci odpovídali svou odbornou způsobilostí požadavkům na danou pozici. Pomáhá novým zaměstnancům zvýšit jejich kvalifikaci, aby mohli být přijati na danou pozici. To probíhá formou školení, které firma pro své zaměstnance pořádá. Dále jsou zaměstnanci povinně zaškolováni do všech potřebných postupů, aby bylo dosaženo dostatečné způsobilosti při jejich vykonávání. Další z forem zvyšování odbornosti je povinná účast zaměstnanců na kurzech cizích jazyků. Při změně požadavků nebo postupů zaměstnanci absolvují další školení, aby byli přizpůsobeni těmto změnám. Při některých změnách však neprobíhají doškolování automaticky, jak by měla, ale zaměstnanci se do nich musí sami zapojit.



V organizaci se rozvíjí také využívání a podpora absolventů středních a vysokých škol. Absolventi jsou pečlivě vedeni a přizpůsobováni potřebám organizace, jejich přínos pro organizaci je současně měřítkem jejich ohodnocení.

**Tab. 6.** *Hodnocení managementu zdrojů*

<b>Okruh</b>	<b>Otázka č.</b>	<b>Úroveň výkonnosti</b>	<b>Stupeň vyzrálosti</b>
MZ	3. Jak management prosazuje zapojování a podporu zaměstnanců při zlepšování efektivnosti a účinnosti organizace?	Reaktivní přístup	2
	4. Jak management zajišťuje, aby odborná způsobilost zaměstnanců v organizaci odpovídala současným a budoucím potřebám?	Stabilní oficiální systémový přístup	3
	5. Jak management zvažuje záležitosti environmentu související s infrastrukturou?	Stabilní oficiální systémový přístup	3
	6. Jak management zajišťuje, aby pracovní prostředí přispívalo k motivaci, spokojenosti, rozvoji a výkonnosti zaměstnanců organizace?	Zdůrazněno neustálé zlepšování	4
	7. Jak management zajišťuje, aby příslušné informace byly snadno dostupné pro rozhodování založené na faktech?	Stabilní oficiální systémový přístup	3
	8. Jak management podporuje partnerské uspořádání vztahů s dodavateli?	Reaktivní přístup	2

O zaměstnance je v organizaci velmi dobře pečováno. Získávají díky svému přispívání organizaci řadu výhod. Je zde vytvořeno příjemné pracovní prostředí pro dosahování dobrých podmínek pro práci, zaměstnanci se zde mohou stravovat. Organizace pořádá rozličné firemní akce pro své zaměstnance, ve svých podnikových novinách a na podnikových akcích pořádá soutěže pro zpestření a motivaci svých zaměstnanců.

Kvalitní dodavatelé jsou velmi důležitou součástí úspěchu organizace. Po každém dodavateli jsou vyžadovány přesné požadavky a dbá se na to, aby vše bylo dodržováno. Před každou zakázkou většinou bývá vyhlášeno výběrové řízení na danou zakázku. Po většině zakázek je spolupráce ukončena, partnerství tak ve své podstatě není udržováno na dlouhodobé úrovni.

### **Realizace produktu**

Organizace po svých dodavatelích vyžaduje přesné dodržování svých požadavků. Vše se ošetřuje již ve smlouvách, často jde o velké dodávky, proto musí být dosaženo shody v dodávaných produktech. Je vyžadováno přesné označování pomocí výrobních čísel, barev, měrných jednotek a jakosti dodávaných produktů. Při jakékoliv neshodě s těmito požadavky jsou nakupované produkty vráceny dodavatelům a žádána náprava.

Každý výrobek je při přechodu do jiného úseku zpracování přeměřován, aby byly odhaleny případné neshody. Každý zaměstnanec po zpracování výrobku provádí zevrubnou kontrolu, zda výrobek odpovídá požadovaným parametrům a pokud tomu tak není, provádí se přeměření, popřípadě přenastavení celého přístroje, aby tato neshoda byla odstraněna.

**Tab. 7** *Hodnocení realizace produktu*

<b>Okruh</b>	<b>Otázka č.</b>	<b>Úroveň výkonnosti</b>	<b>Stupeň vyzrálosti</b>
RP	9. Jak vrcholové vedení stanovilo procesy nakupování, aby bylo zajištěno, že nakupované produkty vyhovují potřebám organizace?	Stabilní oficiální systémový přístup	3
	10. Jak management řídí měřicí a monitorovací zařízení, aby bylo zajištěno, že jsou získávány a používány správné údaje?	Stabilní oficiální systémový přístup	3

## **Měření, analýza a zlepšování**

Zjišťování informací probíhá na základě probíhající spolupráce tak, že organizace v postavení zákazníků dostávají vždy po skončení zakázky dotazníky, které mají organizace napovědět nakolik byly splněny požadavky a očekávání. Dotazníky neodhalí celou řadu skrytých skutečností, jež se těchto požadavků a očekávání týkají, odhalí pouze oblasti, které se organizace snaží plnit. Znamená to, že je firma upozorňována pouze na současný stav, ale nehledají se nové možnosti zlepšení, které by mohly pro zákazníka přinést vyšší hodnotu.

Systém managementu jakosti je pravidelně přezkoumáván a hodnotí se dosahování stanovených cílů jakosti. Jsou přesně dány předpisy a instrukce, které jsou v souladu s touto aktualizací upravovány pro současné potřeby podniku. V organizaci jsou prováděny interní audity, které mají odhalit efektivnost organizace a současně díky získaným certifikátům probíhají v určitých periodách i externí audity, které přezkoumávají platnost uděleného certifikátu.

Pro každý proces probíhající v organizaci je stanovena směrnice, která podává návod jak postupovat v určité situaci a jak daný proces provádět. Je pevně dán návod jak postupovat v případě neshody. Přitom každý zaměstnanec, který se na daném procesu podílí, musí být s jeho postupem důkladně seznámen. V případě neshody procesu a produktu je provedena analýza a určuje se kde přesně k neshodě dochází, aby mohla být provedena náprava. Je důležité aby neshoda byla objevena co nejdříve, aby se zabránilo růstu množství neshodných produktů, které pro organizaci znamenají ztráty, ať již časové nebo finanční. Proto na určených místech probíhají kontroly, které mají případnou neshodu odhalit a zastavit její negativní působení.

Neshody se dají odhalovat pomocí měření parametrů, které mají produkty splňovat a v případě jejich nedodržení se musí hledat důvody této neshody. Proto jsou postupy procesů stanovovány tak, aby docházelo k co možná nejmenšímu počtu neshod. Jednoduše vysvětleno to znamená, že se organizace snaží o zjednodušení procesů a jejich transparentnost, protože čím jasnější a jednodušší proces je, tím je těžší, aby při něm došlo k neshodě.

Organizace pravidelně provádí interní audity, aby zjistila, zda a jak jsou dosahovány stanovené cíle. Posuzuje tak i svou efektivnost a výkonnost. Pokud v některé oblasti údaje nejsou dostatečně uspokojivé, je třeba se na tuto oblast zlepšit, odhalit důvody těchto výkyvů a odstranit je. To znamená, že se organizace nesoustředí na hledání nových oblastí pro zlepšování, ale pouze na odhalování nedostatků a jejich odstraňování. Každý úsek je zodpovědný za plnění svých cílů, musí tedy udržovat výsledky své činnosti na požadované úrovni. To však nezahrnuje samostatné zlepšování v jiných oblastech, které by mohly vést k dalšímu celkovému zlepšení celé organizace.

**Tab. 8** *Hodnocení měření, analýzy a zlepšování*

<b>Okruh</b>	<b>Otázka č.</b>	<b>Úroveň výkonnosti</b>	<b>Stupeň vyzrálosti</b>
<b>MAZ</b>	11. Jak management zajišťuje shromažďování údajů, týkajících se zákazníka, pro analýzu, aby se získaly informace pro zlepšování?	Reaktivní přístup	2
	12. Jak organizace používá sebehodnocení systému managementu jakosti pro zlepšování celkové efektivnosti a účinnosti organizace?	Stabilní oficiální systémový přístup	3
	13. Jak organizace řídí neshodu procesu a produktu?	Reaktivní přístup	2
	14. Jak organizace analyzuje neshodu za účelem získání ponaučení a zlepšování procesu a produktu?	Zdůrazněno neustálé zlepšování	4
	15. Jak organizace analyzuje údaje pro posouzení své výkonnosti a identifikování oblastí pro zlepšování?	Reaktivní přístup	2
	16. Jak management používá preventivních opatření prevence ztrát?	Stabilní oficiální systémový přístup	3
	17. Jak management zajišťuje používání systematických metod a nástrojů zlepšování výkonnosti organizace?	Stabilní oficiální systémový přístup	3

Management organizace se snaží minimalizovat ztráty, ke kterým dochází během procesů. Slouží k tomu preventivní opatření, které jsou stanoveny pro každý proces. Rozdílné jsou preventivní opatření například u výrobních procesů, jiná u nákupu produktů. Především jde o prevenci, kdy jsou zaměstnanci, zodpovědní za určitou oblast nebo proces, zaškolení, aby znali přesné postupy jak případným ztrátám zabránit. Ztráty jsou pečlivě evidovány a dokumentovány, stejně tak i jejich důvody, vliv na další procesy atd.

V organizaci jsou stanoveny přesné postupy jak postupovat při výkonu určitých procesů a jsou také stanoveny přesné metody a nástroje. V organizaci je měřena výkonnost, aby byly zjišťovány informace o stavu veškerých procesů, o výkonnosti a efektivnosti celé organizace. Slouží k tomu různé ukazatele, které složí k přesnému vyčíslení určitého stavu, které napovídají zda je vše v pořádku, je dosahováno vysoké výkonnosti v dané oblasti nebo je potřeba se zlepšit. Jde tedy o používání metod a nástrojů k přezkoumávání současného stavu organizace, který má odhalit oblasti, ve kterých je třeba zlepšit výkonnost.

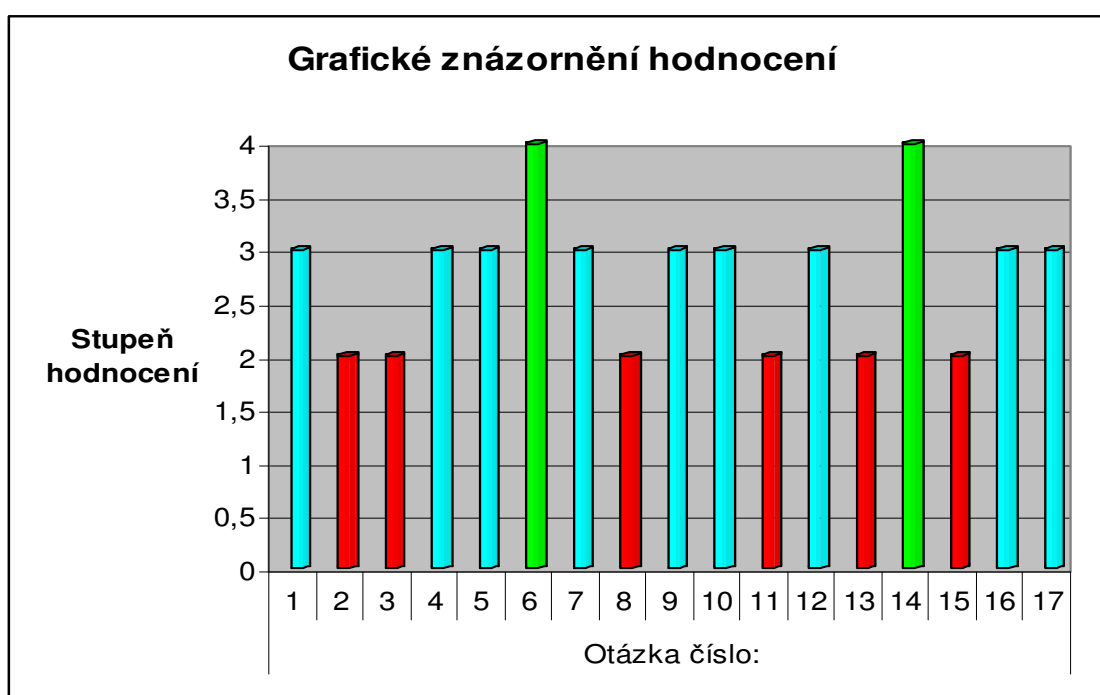
Pro větší přehlednost si provedeme shrnutí hodnocení jednotlivých otázek do jednotné tabulky (viz **Tab. 9**). Toto shrnutí ukazuje, kolik otázek ve které oblasti bylo položeno, kolika maximálně bodů mohla organizace dosáhnout a kolika skutečně dosáhla. Protože se hodnotí celý systém managementu jakosti, nemůžeme brát v úvahu počty bodů, ale pouze jejich přepočítání na procentuální vyjádření v rámci celého systému managementu jakosti.

**Tab. 9** Shrnutí hodnocení dotazníku

<b>Okruh</b>	<b>Celkem / max.</b>
<i>SMJ</i>	3 / 5
<i>OM</i>	2 / 5
<i>MZ</i>	17/30
<i>RP</i>	6/10
<i>MAZ</i>	19/35
<b>47 / 85</b>	

### 3.3.4 Grafické vyhodnocení dotazníku

Nyní si provedeme shrnutí všech otázek i s vyhodnocením do přehledného grafu na **Obr. 7**, ve kterém názorně vidíme, ve kterých oblastech dosahuje organizace dobrých výsledků a ve kterých by se naopak měla zlepšit. Těmito oblastmi se budeme zabývat v následující části, kdy budeme navrhopvat způsoby možných zlepšení. Oblasti, ve kterých organizace dosahuje nejlepších výsledků jsme označili zeleně, průměrné výsledky modře a oblasti pro možná zlepšování jsou označena červeně.



Legenda:

- Vynikající výsledky
- Průměrné výsledky
- Oblasti pro zlepšování

**Obr. 7** Grafické znázornění hodnocení

Nyní provedeme číselné vyhodnocení a dále bude následovat převod na procentuální vyjádření. Maximální počet bodů, kterého organizace může dosáhnout je 85 bodů (17 otázek, každá maximálně za 5 bodů). Sečteme tedy hodnocení všech otázek a zjistíme, že organizace získala 47 bodů. Pokud vezmeme v úvahu EFQM model a jeho bodovou stupnici, pak organizace s vysokým

hodnocením by dosahovaly zhruba kolem 80%, protože každá organizace není natolik dokonalá, že by dokázala v každé oblasti získat maximální hodnocení. Navíc musíme brát v úvahu trendy společnosti a požadavky všech zainteresovaných stran, které se stále zvyšují, což znamená, že i bodovací stupnice se ve své podstatě mění. Při stejném plnění požadavků organizace může v dalším období získat nižší hodnocení, protože od společnosti už se očekává něco nového, co už jiné firmy splňují. Organizace tedy nesmí zaostat a hledat další zlepšování aby se mohla stále přibližovat k excelenci.

Převod na procentuální vyjádření podle vzorce (1) na straně 29:

Dosažený počet bodů: 47

Maximální počet bodů: 85

$$E = \frac{47}{85} * 100 (\%) = \mathbf{55,3\%}$$

Podle **Tab. 3** na straně 30 zjistíme, do jaké kategorie se organizace vyzrálostí svého systému jakosti zařadí. Podle dosaženého výsledku patří do kategorie C – Středně rozvinutý systém managementu jakosti.

Hodnocení jednotlivých oblastí slouží k nalezení silných stránek a příležitostí ke zlepšování. V naší práci budeme navrhopvat několik zlepšení, proto se silnými stránkami nebudeme zabývat a návrhy se budou týkat pouze oblastí, ve kterých bylo dosaženo nízkého hodnocení.

Toto hodnocení, jak bylo uvedeno již výše, je pouze rámcové a nevypovídá zcela přesně o systému managementu jakosti. Pro zpřesnění výsledků je třeba vyčlenit týmy odborníků, kteří se budou zabývat pouze sebehodnocením a hodnotit tedy přesně zadané oblasti a své názory obhajovat pomocí argumentů. Podle použitých metod sebehodnocení je pak také vhodné, aby sebehodnocení vedl externí odborník s praxí v oboru, který problematice rozumí a je nestranný co se týče výkonnosti organizace. U zaměstnanců zde může působit tzv. „firemní slepota“, což znamená, že dochází ke zkreslení skutečného stavu a přikrášlování

výsledků. To může mít za následek neobjektivní hodnocení, nenalezení slabých míst a neefektivnost sebehodnocení.

A právě sebehodnocení by mělo být cestou k odhalování slabých míst a možných dalších cest ke zlepšování, které pak povede organizace směrem k excelentním výsledkům ve všech oblastech.

### 3.4 Návrhy zlepšení

Ještě předtím než se budeme věnovat odhaleným možným oblastem pro zlepšování a budeme navrhovat přímo zlepšení v těchto oblastech, je třeba se zaměřit nejdříve na obecná zlepšení, ke kterým jsme dospěli již během tvorby této práce.

Společnost má již několik let zaveden systém jakosti a podařilo se jí získat úspěšně i certifikaci. Všechny normy jsou v podniku již zakotveny a opakovaný úspěšný audit certifikace prokázal, že jsou i nadále dodržovány na vysoké úrovni. Přesto je třeba uvědomit si některá důležitá fakta.

Normy ISO jsou pro firmu závazné a je nutné je dodržovat, jinak může organizace certifikaci ztratit, což by ji stálo nemalé finanční prostředky a mohlo by znamenat poškození image v očích dodavatelů i zákazníků. EFQM model excellence, o kterém se tato práce opírá ale není pevně stanovená norma, kterou si firma přesně stanoví a pak ji dodržuje, ale jde o prakticky nekončící proces hledání možností dalšího zlepšování nad rámec zavedených norem.

Přejdeme k samotným oblastem, ve kterých bylo nalezena možnost dalšího zlepšování. Pro shrnutí předchozího vyhodnocení si připomeňme, že šlo o :

- stanovování cílů na dílčích úrovních organizace
- přizpůsobování odborné způsobilosti zaměstnanců
- shromažďování a analýzu údajů o požadavcích zákazníků týkající se zlepšování
- neshodu procesu a produktu
- analýzu údajů o posouzení výkonnosti

V grafu na **Obr. 7** je vidět, že oblastí, ve kterých by se organizace měla zlepšovat, je více, než kolik zde uvádíme. Je to proto, že musíme vynechat oblasti, ve kterých již firma určité procesy ke zlepšení současného stavu provádí. Budeme se tedy zabývat těmi oblastmi, které v současnosti vykazují neměnný stav a bylo by vhodné se v nich zlepšit.



Nyní si uvedeme možná rámcová řešení v těchto oblastech. Tato řešení byla konzultována s organizací, aby bylo zamezeno možné duplicitě s již zaváděnými změnami a organizace sama spatřuje v těchto řešeních možný přínos pro svou další činnost.

### **3.4.1 Zlepšení procesu sebehodnocení**

Při zpracovávání práce jsme narazili na různé ztěžující podmínky. S ohledem na tato fakta nebude v této práci přesný návod jak začít používat ve firmě metodu sebehodnocení, ale spíše obecná a rámcová ukázka jak při aplikaci sebehodnocení postupovat a na co si při realizaci dávat pozor, pokud chceme, aby nám výsledky přinesly očekávané výsledky.

Proto první z našich doporučení budou právě zlepšení v oblasti aplikace modelu. Nejdůležitějším aspektem pro firmu je, aby věděla proč chce provádět sebehodnocení a musí vědět, čeho tím může dosáhnout. Management si musí být vědom, že jde o poměrně náročný model, jehož aplikace je náročná a nejde o jednorázovou záležitost, ale trvalou aplikaci. Taktéž nejde o normy, které se budou dodržovat, ale o hledání nových oblastí pro zlepšování, které organizaci mohou posunout na daleko vyšší úroveň než na jaké je konkurence a tím může získat daleko lepší postavení na trhu. Taktéž si organizace musí být vědoma, že hodnocení, které získá dnes může mít při stejné úrovni organizace při příštím hodnocení nižší úroveň. Je to proto, že současné trendy ve společnosti a vysoká konkurenceschopnost žene firmu neustále dál, jsou vymyšleny stále další a další zlepšení a pokud se organizace nebude průběžně zlepšovat, může zůstat daleko za ostatními, které to dělají.

K tomuto modelu patří i zavedení metody benchmarkingu, kdy se organizace zapojí do srovnávání s ostatními společnostmi. Tím se může srovnat například s některými konkurenty, zvážit úroveň svých dosahovaných výsledků a zvažovat další rozvoj, který by ji dostal před ostatní firmy. Benchmarking je metoda, která by na sebehodnocení měla přímo navazovat, aby bylo dosaženo nejen interního ohodnocení vlastní výkonnosti, ale celkově výkonnosti v porovnání s firmami působícími v okolí. Pokud by například organizace zjistila, že její hodnocení je na vysoké úrovni, ale ostatní firmy by měly hodnocení výrazně vyšší, mohlo by to vyvolat falešnou „spokojenost“ a další výrazné zaostání oproti konkurenci nebo požadavkům zákazníků.

Po pochopení základní filozofie sebehodnocení by měly být k realizaci vyčleněny odpovídající zdroje. Všichni zaměstnanci na všech úrovních by měli být obeznámeni s probíhajícím sebehodnocením a v případě potřeby se do něj zapojit. Pro každou oblast, která je v modelu zkoumána, by měl být sestaven tým odpovědných a zainteresovaných pracovníků, kteří by se věnovali pouze této činnosti po celou dobu jejího průběhu a měli by mít přehled o stavu dané oblasti.

Pokud firma nemá mezi svými zaměstnanci nikoho se zkušenostmi s tímto modelem, je vhodné přibrat k vedení celého procesu vyškoleného externího posuzovatele. K tomuto účelu lze najmout společnosti, které se tímto procesem přímo zabývají. Tento posuzovatel má tu výhodu, že je nezávislý na společnosti, proto jím získané hodnocení bude objektivnější. Měl by rozhodovat na základě informací, které mu pracovníci podají a v případě nesrovnalostí přihlížet k argumentům, které tato tvrzení potvrzují nebo odmítají, a po jejich zvážení přiřadit hodnocení této oblasti objektivní hodnocení.

Pro tuto činnost je také nezbytná spolehlivost získávaných informací. Pokud by se podávaly informace zkreslené nebo neúplné, sebehodnocení nebude mít pro organizaci význam, protože výsledky budou nespolehlivé a zkreslené, nebudou vypovídat o skutečném stavu a následné návrhy na zlepšení se nemusí zakládat na objektivních datech. Tyto informace, které jsou pro sebehodnocení nezbytné, musí být zaměstnanci poskytnuty bez odkladů a v patřičné podobě, nesmí jít pouze o kusé informace. Pokud by se posuzovatel musel neustále zaměřovat otázkami na získávání informací k určitým oblastem, které nemá k dispozici, zaměří se tím jen na úzkou oblast, kterou otázky pokryjí, a může dojít k vynechání mnoha slabých míst, které při této metodě sběru dat nejsou příliš patrné.

### **3.4.2 Rozvíjení a stanovování cílů**

Cíle si na dané období hledá a stanovuje každý úsek samostatně a vedení tyto cíle schvaluje. V tomto bodě spatřujeme velký nedostatek. Každý úsek si za cíl klade pouze nápravu svých nedostatků, ale v podstatě nedochází z žádnému výraznému zlepšení, nehledají se žádné nové možnosti jak se ještě více zlepšit. Každý úsek by se měl starat nejen o cíle vlastní, ale i o cíle ostatních úseků. Tento postup doporučujeme proto, že když spolu úseky přichází do styku, může docházet k určitým nesrovnalostem v činnosti některého z nich a na tyto nesrovnalosti není upozorňováno.

Také vedoucí management by měl být zapojen co vytváření cílů a požadovat po jednotlivých úsecích víc než jen napravování nedostatků. Je možné, aby management stanovil tým, který se bude starat o stanovování hlavních cílů a hledat a schvalovat návrhy cílů jednotlivých úseků, tedy dílčích cílů. Nejen, že by se tímto způsobem odstraňovaly nedostatky, ale také se hledaly nové možnosti zlepšení, na které by se cíle zaměřovaly.

### **3.4.3 Podpora zaměstnanců při rozšiřování kvalifikace**

Absolventi středních a vysokých škol jsou motivováni ve své práci dosažením určitého přínosu pro firmu. Čím vyšší přínos, tím vyšší pak následuje ohodnocení. Taktéž zaměstnanci, kteří zcela nesplňují kvalifikaci, jsou následně doškolení, aby vyhovovali požadovaným kritériím. Pro mnoho zaměstnanců však finanční odměna nebo vědomí přínosu pro firmu není dostatečnou motivací. Pro některé pracovníky může být důležitá možnost profesního růstu. Vědomí, že budou dělat stále stejnou práci beze změn je pro ně demotivující, proto je důležité jim dát možnost dalšího růstu. Organizace by tedy mohla podporovat individuální snahu o profesní růst svých zaměstnanců, dát jim možnost dalšího vzdělávání a tomu také přizpůsobit svůj přístup k nim. V tomto případě se může např. jednat o vycházení vstříc ohledně částečné úhrady dalšího studia, udělování výjimek v pracovní době, pokud to jejich studium bude vyžadovat. Také tato oblast může zahrnovat přesun zaměstnance na vyšší pozici, pokud je vidět, že by daný zaměstnanec by mohl mít na vyšší pozici potenciál pro větší přínos pro organizaci. Pak je samozřejmě i velkou výhodou když by organizace tento skrytý potenciál mohla využít pro své potřeby.

Tato činnost však v sobě zahrnuje jeden důležitý aspekt, a tím bezesporu je loajalita zaměstnanců. Zaměstnanci by úhrada studia mohla být využita a následně by mohli odejít pracovat do jiného podniku. Proto by bylo vhodné zavést pro tuto možnost jistá ochranná opatření, aby nemohlo dojít ke zneužívání a plýtvání zdroji, kterými organizace disponuje. Bylo by vhodné zavést dvě opatření, které si specifikujeme podrobněji.

Jednou z možností ochrany proti zneužití úhrad studia je časové zohlednění. Pro firmu jde o investici do lidských zdrojů, proto by ze zvýšení jejich odbornosti měla sama mít užitek. Proto by mělo být zajištěno, aby pracovník po zvýšení své odbornosti nadále ve firmě pracoval a pokud by chtěl sám odejít, pak by se přihlíželo k době, za kterou po získání dalšího vzdělání chce odejít. Pokud by to bylo např.

do 5 let, pak by musel organizaci její příspěvek uhradit. Pokud by šlo o propouštění ze strany organizace, např. z důvodu snižování počtu zaměstnanců, pak by zaměstnanci nic podobného nehrozilo. Poslední možností je, že by zaměstnanec měl být propuštěn za nekázeň nebo neplnění svých pracovních povinností vyplývajících z jeho pozice, pak by musel částku opět organizaci uhradit.

Dalším motivujícím faktorem pro zaměstnance, aby nového vzdělání využil v rámci společnosti, je možnost, že by již předem věděl, že mu toto vzdělání zajistí vyšší pozici. Např. pokud se bude vědět, že na nějakou konkrétní pozici chybí kvalifikovaný pracovník, mělo by být pro firmu výhodou, že nějaký zaměstnanec má zájem tuto pozici obsadit a zvýšit si na ni vzdělání. Taktéž je zde výhoda pro firmu, protože zaměstnanec již ve firmě pracuje a ví se jaký podává pracovní výkon a není třeba hledat nového zaměstnance někde jinde.

#### **3.4.4 Shromažďování a analýza údajů o požadavcích zákazníků týkající se zlepšování**

Údaje sloužící k identifikaci potřeb zákazníků se v organizaci příliš nezískávají. Organizace sama se spokojí s krátkými dotazníky, které zákazníci po skončení zakázky vyplní. Tím se pouze zjišťuje, zda proběhla celá zakázka v pořádku a jak s ní zákazník byl spokojen. Nehledá se v podstatě žádná možnost, novinka, která by mohla zákazníka potěšit a přinést mu další hodnotu nebo způsobit, že zákazník raději zadá další zakázku opět této organizaci a ne některému z konkurenčních podniků.

Současnými trendy ve společnosti jsou cesty ke stálému zlepšování svých služeb a snaha získat tak náskok před konkurencí a získat si zákazníka lepšími službami. Toto zlepšování by mělo probíhat neustále a organizace by měly mít snahu se mu podřizovat a stále se rozvíjet. Proto by bylo vhodné, kdyby se organizace začala věnovat i marketingovému výzkumu. Tedy nejen zjišťovat díky krátkým dotazníkům zda vše proběhlo v pořádku, ale hledat přímo u zákazníka inspiraci pro nové nápady a zlepšování.

S novými nápady na zlepšení svých služeb mohou přijít nejen zaměstnanci, ale především zákazníci. Ti sami nejlépe vědí, co pro ně má hodnotu a jaká služba je pro ně dostačující a jaká by je přesvědčila vrátet se stále ke stejné firmě. Marketingový průzkum by byl schopen prozkoumat a rozdělit zákazníky na jednotlivé segmenty. Každý segment většinou mívá jiný přístup ke službám organizace,

požaduje jinou úroveň, jiné podpůrné služby poskytované současně se službou hlavní. Podle identifikace těchto segmentů by pak organizace mohla provést buď orientaci na největší segment trhu, v závislosti na svých cílech – tedy na svoje zaměření vůči zákazníkům. Pokud by chtěla oslovit více segmentů nebo např. několik různých trhů, měla by se na jednotlivých trzích specializovat a na každém by byla služba poskytována přesně způsobem, jaký daný trh vyžaduje a očekává.

Průzkum trhu by bylo nejlepší provést ve spolupráci s marketingovou organizací, která ví jak přesně vše provést a jak získat objektivní informace pro posouzení.

Taktéž by tato oblast měla souviset s prováděním benchmarkingu. Jak jsme si již uvedli, jde o metodu měření konkurence. Díky tomuto měření a zjišťování, jaké služby konkurence poskytuje, můžeme získat cenné informace pro naše vlastní zlepšování. To je v podstatě základní myšlenkou metody. Nejen zákazníci, ale i naše konkurence nám může poskytnout inspiraci pro zlepšování. Můžeme napodobit služby, zvýšit ji na jejich úroveň, ale pokud máme zájem získat náskok a dále se zlepšovat, pak se budeme snažit nabídnout ještě něco víc, co konkurence nemá a co zákazník ocení.

#### **3.4.5 Neshoda procesu a produktu**

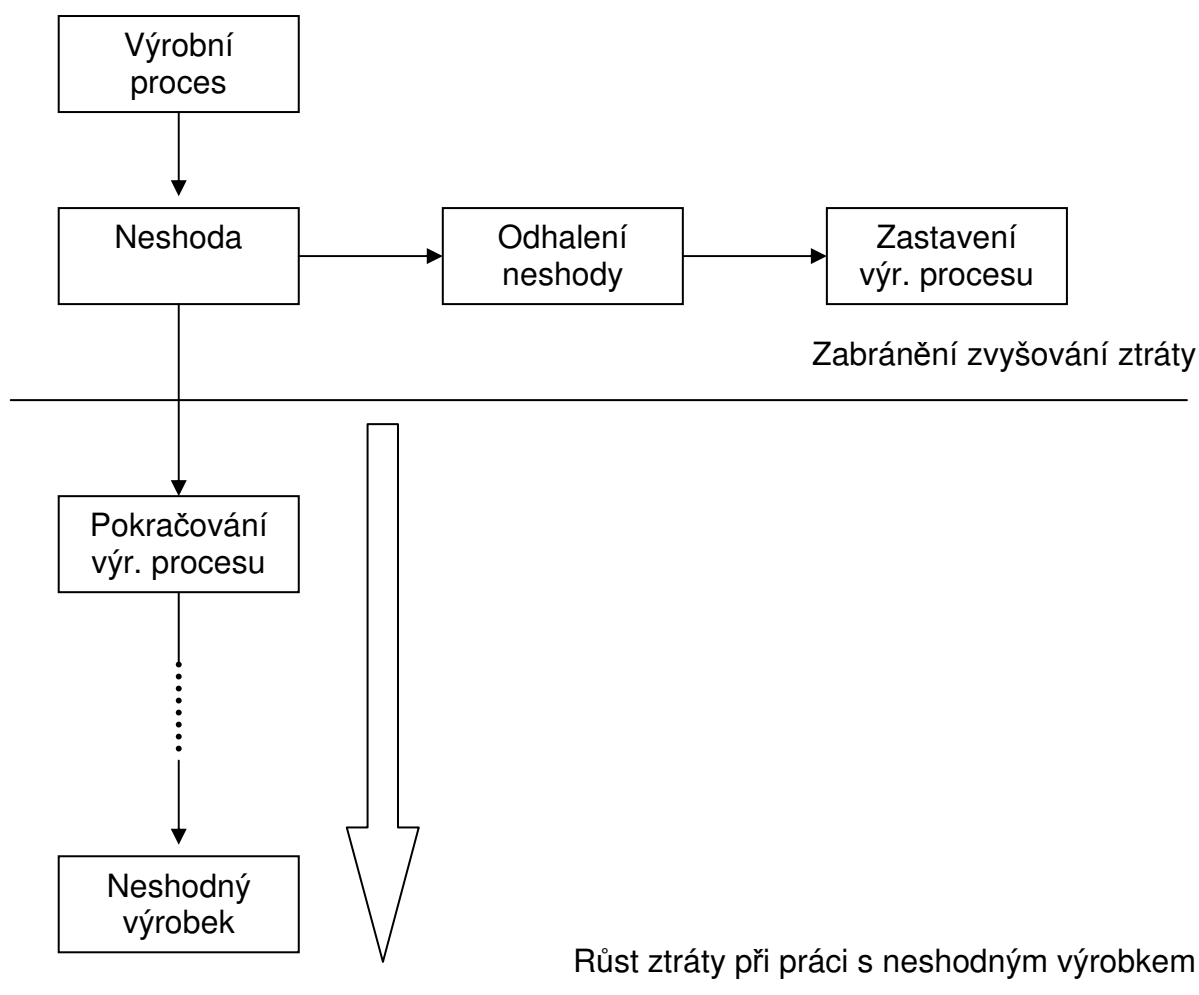
Postup při neshodě je ošetřen ve směrnících a jde o přesně stanovený postup, jak v této situaci postupovat. To, že je neshoda takto ošetřena, však neznamená, že jsou tyto postupy vždy přesně dodržovány. Proto se budeme snažit motivovat zaměstnance, aby pro ně bylo dodržování těchto postupů důležité. Ve firmě již probíhá periodické přezkušování znalostí těchto postupů, ale v této oblasti je velká rezerva jak se dále zlepšit. Zaměstnanci by neměli mít finanční motivaci – kladná odměna by mohla vést ke snaze neshody vytvářet a získávat tak větší ohodnocení a záporná odměna by měla za následek snahu neshody přecházet bez ohlášení. Navíc je dodržování těchto směrnic v popisu práce zaměstnanců. Pro zvýšení efektivnosti by tedy mohla firma zavést častější přezkušování a v případě opakované neznalosti zaměstnanců zavést postihy. Navíc by se sledovalo, zda při neshodě zaměstnanci postupují tak jak mají a pokud ne, opět by za opakované porušování hrozily postihy. Dále by bylo vhodné zaměstnancům ujasnit, že každá neshoda je pro firmu ztrátou a čím dál se neshodný výrobek dostane ve výrobním procesu, tím vyšší má organizace ztráty a finanční ztráty jsou

pro každou organizaci měřítkem, které bude ovlivňovat finanční výkonnost. Proto by se mohlo zavést hodnocení jednotlivých úseků, které by se periodicky opakovalo a probíhalo by hodnocení vytvořených a odhalených neshod. Tato čísla by se vzájemně porovnávala a bylo by snadno vidět, který úsek buď neshody vůbec nehlásí nebo jich vytváří hodně. Následovaly by postihy pro úsek, který své neshodné výrobky posílá dál a tím zvyšuje ztráty celé společnosti. Tím by mohli být zaměstnanci motivováni k dodržování postupů a odhalování neshod a zainteresování na výsledku celého procesu a úseku.

Aby byli zaměstnanci dobře seznámeni s důsledky, které mohou neshodné výrobky v celém výrobním procesu pro firmu znamenat, uvedeme si schéma (**Obr. 8**), které ukazuje, jak se zvyšují ztráty pokud nedojde k odhalení neshody. Schéma ukazuje, jak se ve výrobním procesu zvyšuje ztráta, pokud je dále pracováno s neshodným výrobkem. Toto schéma je navrženo právě pro zvýšení porozumění ztrát způsobených neshodnou výrobou a zaměstnanci by s ním měli být obeznámeni.

Zmíníme ještě jeden možný přístup k neshodám. Je to přístup, kdy považujeme zaměstnance, který na výrobku dále pracuje, současně za našeho zákazníka. V podstatě výrobek po zpracování na jednom pracovišti pokračuje na jiné, kde se pokračuje ve zpracovávání atd. V tomto případě zaměstnanec, který výrobek posílá na další pracoviště je „prodejcem“ a zaměstnanec, který na výrobku dále pracuje, je současně „zákazníkem“. To znamená, že by „prodejce“ měl mít zájem předat svému „zákazníkovi“ výrobek v takové kvalitě, která přesně odpovídá požadovaným parametrům. V našem případě by to zahrnovalo samokontrolu, kdy „prodejce“ po zpracování výrobku zkontroluje, zda výrobek skutečně odpovídá parametrům a v případě že tomu tak není, výrobek „zákazníkovi“ nepředá. V této chvíli by mělo dojít k zastavení procesu a zaznamenána neshoda.

Lze říci, že častou příčinou neodhalení neshod může být právě lidský faktor, proto jsme se snažili hlavně motivovat zaměstnance, aby měli zájem na jejich odhalování.



**Obr. 8** Schéma růstu ztráty při neodhalení neshody

### 3.4.6 Analýza údajů o posouzení výkonnosti

Měření sloužící k posouzení výkonnosti by měly být prováděna pravidelně, aby bylo zajištěno průběžné hodnocení. K analýze takto získaných údajů musí organizace zvolit vhodné ukazatele, které dokáží z často kusých informací odvodit řadu důležitých skutečností. Např. můžeme jmenovat ukazatele ve finanční analýze, kdy lze poměřovat výkonnost, rentabilitu atd.

Jak již bylo zmíněno, vhodnou metodou pro získávání přehledu o vlastní výkonnosti je použití metody sebehodnocení, kdy je podrobena zkoumání mnoho oblastí celého podniku. Tak se snadno může zjistit, ve kterých oblastech dosahuje organizace vynikajících výsledků a jsou pro ni tedy silnými stránkami, anebo ve kterých by se měla hledat další zlepšení, aby se nejen zvýšilo hodnocení, ale celková úroveň této oblasti.

Dalším stupněm při měření vlastní výkonnosti by mělo být použití benchmarkingu jako pokračování sebehodnocení. Nejen, že by tedy organizace posuzovala pouze svoji vlastní výkonnost, ale současně by své vlastní výsledky mohla porovnávat i s výsledky konkurence. Tím by došlo v podstatě ke srovnání s nejlepšími výsledky dosahovanými v dané oblasti a organizace by snadno mohla posoudit na jaké úrovni i vzhledem ke konkurenci její vlastní dosažené výsledky jsou.

#### **3.4.7 Přezkoumání účinnosti zlepšení**

Na závěr návrhů možných zlepšení si musíme uvědomit, že zavedení zlepšení ještě nutně nemusí znamenat, že zlepšení bylo skutečně dosaženo. Vždy je třeba pro firemní prostředí přesně podle potřeb navrhnout řešení a jeho aplikaci. Ale i tak může realizace narazit na některé ovlivňující faktory, která pak zlepšení mohou zbrzdit nebo zcela znemožnit.

Proto současně se zaváděním zlepšování je třeba provádět kontrolu, zda bylo skutečně dosaženo požadovaného zlepšení. Některá zlepšení nelze posoudit hned, jejich účinnost se může projevit až po delší době, jiná lze posoudit po určité době. V tomto případě se opět provádí průzkum, zda se procesy zlepšily a zda se zlepšily na požadovanou úroveň a v případě, že cíle dosaženo nebylo, se hledají příčiny tohoto neúspěchu a jejich následné odstranění.



## ZÁVĚR

V diplomové práci jsme se zabývali sebehodnocením podle modelu EFQM. Tento model v sobě obsahuje několik různých metod jak toto sebehodnocení provést s ohledem na objektivnost získávaných dat, nákladovost, rychlost zpracování. Model sám o sobě je jednoduchý, jeho aplikace je však velmi náročná a v tak velké organizaci by trvala aplikace celého modelu při použití vysoce objektivních metod několik měsíců.

Organizace sebehodnocení v současné době neprovádí, zajímalo ji tedy, co by jí používání této metody mohlo přinést. Šlo tedy o to ukázat, jak se tato metoda v organizaci aplikuje, jak se provádí hodnocení a co ze získaných dat lze odvodit. Samotný model je sám o sobě velmi rozsáhlý a celý by se do naší práce nevešel. Proto k tomuto bylo přihlédnuto a byla zvolena taková metoda, která sice nehodnotí komplexně celou společnost ve všech oblastech dle kritérií modelu, ale pouze jednu jeho část – systém managementu jakosti. Na tomto dílčím hodnocení jsme se pokusili ukázat organizaci aplikaci, vyhodnocení i návrhy zlepšování.

Při sběru dat však bylo zjištěno, že hodnocení nebude příliš objektivní, protože zaměstnanci jsou velmi časově vytíženi a na podávání podrobných informací tedy nedorazí. Navíc si organizace chce zachovat určitou anonymitu a některé informace se tedy nesmí sdělovat nebo zveřejňovat. Proto jsme zvolili rámcové vyhodnocení pomocí dotazníku, který zaměstnanci vyhodnotili. Tato metoda byla dále skombinována s metodou zjevného pozorování a následného interview, kdy se pomocí systematických otázek zjišťovaly související informace.

Na základě takto získaných informací bylo provedeno hodnocení systému managementu jakosti, které však bereme pouze jako povrchní. Navíc se jedná pouze o dílčí část hodnocení organizace.

Po vyhodnocení, které bylo shrnuto do tabulky a následně zobrazeno pomocí přehledného grafu, jsme mohli snadno určit silné stránky organizace a možné oblasti pro zlepšování. Silnými stránkami jsme se dále nezabývali, protože organizaci bylo třeba ukázat, jak se postupuje dále při nalezení oblastí pro zlepšování. Z těchto všech oblastí jsme vynechali ty, ve kterých již organizace sama provádí kroky ke zlepšování a navrhli řešení pro ty, ve kterých se žádné kroky neprovádí.

I přesto, že jsme pro hodnocení zvolili co nejjednodušší metody s ohledem na vytížení pracovníků, nebyly výsledky sběru dat příliš uspokojivé. Proto jsme jako jednu z možných oblastí pro zlepšování zvolili přímo zlepšení při aplikaci modelu

EFQM. V podstatě jsme organizaci doporučili postup, co vše by měla provést, pokud od sebehodnocení očekává objektivní a uspokojivé výsledky a chce odhalit co nejvíce oblastí pro vlastní zlepšování.

Z dalších návrhů na zlepšování jsme se věnovali neshodám, určování cílů, sběru informací o potřebách zákazníků, podpoře profesního růstu zaměstnanců, posuzování vlastní výkonnosti a konečně otestování samotných zlepšení zavedených do praxe.

Pro každé zlepšení jsme vypracovali a popsali postup jak toto zlepšení provést, na co si při aplikaci dávat pozor a jak vyřešit možné nepříznivé faktory, které mohou při aplikaci vzniknout.

Souhrnně se dá říci, že některé návrhy na zlepšování v určité oblasti souvisí s jinými oblastmi a jejich aplikace pak bude zasahovat do několika oblastí najednou. Například můžeme zmínit zavedení metody benchmarkingu, která ovlivní několik oblastí na jednou a je vhodná jako další stupeň při využívání metod sebehodnocení v organizaci.

Organizace chtěla vědět, co jí zavedení sebehodnocení může přinést pozitivního. Po aplikaci zvolené metody skutečně byly odhaleny silné stránky a oblasti pro další zlepšování. Organizace tedy může názorně vidět, jak sebehodnocení může odhalovat různé, na pohled skryté, skutečnosti, které ovlivňují procesy v podniku. Organizaci tedy bylo názorně předvedeno, jak se postupuje při sběru a vyhodnocování informací.

Pro oblasti, ve kterých organizace dosáhla nízkého hodnocení, jsme provedli podrobnou analýzu. Na základě této analýzy jsme vypracovali rámcová řešení, která dále byla konzultována, aby nedošlo k tvorbě řešení, které už v organizaci může být zaváděno. Tento postup také odstranil některé oblasti, ve kterých se již kroky ke zlepšování provádí. V tomto kroku bylo ukázáno jak se provádí vyhodnocení a jak se z něj odvozuje další přínos pro organizaci.

Po celkovém zhodnocení dosažení vytyčených cílů se tedy dá říci, že stanovených cílů bylo dosaženo, organizaci bylo ukázáno jak může být pro ni sebehodnocení přínosné, jak se aplikuje v praxi a byly ukázány i směry pro další zlepšování ve vybraných oblastech.

## SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

[1] BARTES, F. *Jakost v podniku*. 1. vyd. Brno : Akademické nakladatelství CERM, 2007. 90 s. ISBN 978-80-214-3362-9.

[2] BLECHARZ, P., ZINDULKOVÁ D. *TQM*. 1. vyd. Ostrava : Vysoká škola podnikání v Ostravě, 2005. 70 s. ISBN 80-86764-28-1.

[3] ČESKÁ SPOLEČNOST PRO JAKOST. *EFQM. Hodnocení pro excelenci*. Přeložila I. Petrašová. 1- vyd. Praha : Česká společnost pro jakost, 2003. 55 s. ISBN 90-5236-093-6.

[4] ČESKÁ SPOLEČNOST PRO JAKOST. *Model excellence EFQM*. Přeložila I. Petrašová. 2. vyd. Praha : Česká společnost pro jakost, 2004. 2.vyd. 35 s. ISBN 80-02-01671-8

[5] ČESKÁ SPOLEČNOST PRO JAKOST. *Posuzování systému jakosti (QSA)*. Přeložil Ing. P. Zajíc, CSc. 2. vyd. Praha : Česká společnost pro jakost, 1998 (české 1999). 64 s. ISBN 80-02-01332-8.

[6] NENADÁL, J. *Měření v systémech managementu jakosti*. 1.vyd. Praha : Management Press, 2001. 310 s. ISBN 80-7261-054-6.

[7] NENADÁL, J., NOSKIEVIČOVÁ, D., PETŘÍKOVÁ, R., PLURA, J., TOŠENOVSKÝ, J. *Moderní systémy řízení jakosti. Quality management*. 2. vyd. Praha : Management Press, 2002. 282 s. ISBN 80-7261-071-6.

[8] NENADÁL, J. *Management partnerství s dodavateli. Nové perspektivy firemního nakupování*. 1. vyd. Praha : Management Press, 2006. 323 s. ISBN 80-7261-152-6.

[9] NOVOTNÝ, R. *Řízení jakosti. Management jakosti produktů a procesů v organizaci*. 1. vyd. Brno : Vysoké učení technické v Brně, 2004. 150 s. ISBN 80-214-2719-1.

**[10]** PETŘÍKOVÁ, R. a kol. *Lidé - zdroj kvality, znalostí a podnikových výkonů (znalostní dimenze jakosti)*. Ostrava – Mariánské hory : Dům techniky Ostrava, 2002. 241 s. ISBN 80-02-01490-1.

**[11]** PLURA, J. *Plánování a neustálé zlepšování jakosti*. 1. vyd. Praha : Computer Press, 2001. 244 s. ISBN 80-7226-543-1.

**[12]** ŘEPA, V. *Podnikové procesy. Procesní řízení a modelování*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2006. 268 s. ISBN 80-247-1281-4.

**[13]** Česká společnost pro jakost, o.s. [online]. [cit. 2008-03-29]. Dostupné z: <http://www.csq.cz/>

**[14]** EFQM [online]. [cit. 2008-03-29]. Dostupné z: <http://www.efqm.org/>

**[15]** Vítkovice Holding, a.s. [online]. [cit. 2008-03-29]. Dostupné z: <http://www.vitkovice.cz/>

**[16]** Vítkovice Mechanika, s.r.o. [online]. [cit. 2008-03-29]. Dostupné z: <http://www.vitkovice-mechanika.cz/>

**[17]** ČSN EN ISO 9004 ed. 2. *Systémy managementu jakosti – Směrnice pro zlepšování výkonnosti*. Praha : Český normalizační institut, 2002. 94 s.

**[18]** Interní firemní zdroje

## **Seznam zkratk a symbolů**

aj.	a jiné
atd.	a tak dále
č.	číslo
MAZ	měření, analýza a zlepšování
MZ	management zdrojů
např.	například
obr.	obrázek
OM	odpovědnost managementu
RP	realizace produktu
SMJ	systém managementu jakosti
tab.	Tabulka

## Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Prohlašuji, že

- byl jsem seznámen s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo,
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně ke své vnitřní potřebě diplomovou práci užít (§ 35 odst. 3),
- souhlasím s tím, že jeden výtisk diplomové práce bude uložen v Ústřední knihovně VŠB-TUO k prezenčnímu nahlédnutí a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové práce. Souhlasím s tím, že údaje o diplomové práci, obsažené v Záznamu o závěrečné práci, umístěném v příloze mé diplomové práce, budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO,
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona,
- bylo sjednáno, že užít své dílo – diplomovou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 25. 4. 2008

.....  
jméno a příjmení studenta

Adresa trvalého pobytu studenta:

Hodonín, Sacharovova 17, 695 01

## **Seznam příloh**

***Příloha č. 1 – Struktura počtu zaměstnanců Vítkovice Holding, a.s. a dceřiných společností***

***Příloha č. 2 – Počet zaměstnanců Vítkovice Holding, a.s. a dceřiných společností***

***Příloha č.3 – Dceřiné společnosti Vítkovice Holding, a.s.***

***Příloha č.4 – Organizační schéma***

***Příloha č. 5 – Úrovně dokumentace v organizaci***

***Příloha č.6 – Vzor dotazníku dle normy ISO 9004:2000***